

ORANGE

# Press and Investor Day

17 mars 2015 – Grand Palais

Transcription

# Sommaire

<b>De nouvelles ambitions stratégiques et priorités opérationnelles.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
Stéphane RICHARD.....	3
<b>Révolution digitale .....</b>	<b>3</b>
<b>Stratégie Essentiels 2020: une ambition forte .....</b>	<b>5</b>
<b>Premier axe: offrir une connectivité enrichie .....</b>	<b>6</b>
<b>Deuxième axe: améliorer la relation client.....</b>	<b>9</b>
<b>Troisième axe: Un nouveau modèle d'employeur digital et humain.....</b>	<b>11</b>
<b>Quatrième axe: accompagner les clients Entreprises .....</b>	<b>12</b>
<b>Cinquième axe: se diversifier en capitalisant sur nos actifs .....</b>	<b>13</b>
<b>L'évolution du modèle économique et des équilibres financiers d'Orange .....</b>	<b>16</b>
Ramon FERNANDEZ.....	16
<b>Les changements à venir et les nouvelles opportunités pour Orange .....</b>	<b>16</b>
<b>Les priorités d'investissement.....</b>	<b>16</b>
<b>Les ambitions d'Orange .....</b>	<b>19</b>
<b>L'évolution des différents segments .....</b>	<b>21</b>
<b>La situation financière d'Orange .....</b>	<b>22</b>
<b>Les grands indicateurs .....</b>	<b>22</b>
<b>Questions and answers .....</b>	<b>24</b>

# De nouvelles ambitions stratégiques et priorités opérationnelles

## Introduction

*[Diffusion de la vidéo « bilan en images »]*

### **Stéphane RICHARD**

*Président-directeur général, Orange*

Bonjour à toutes et à tous. Merci à tous d'être venus assister à cette journée très spéciale pour Orange. Aujourd'hui je vais vous présenter notre nouveau plan stratégique qui guidera nos actions jusqu'en 2020. Il fait suite à notre plan Conquêtes 2015, lancé en juillet 2010. Grâce au plan Conquêtes 2015, nous avons connu de grands succès et ce malgré un environnement difficile. Mais nous avons réussi grâce à nos choix audacieux et notre management tactique des coûts. En s'appuyant sur ces réussites, comme le souligne notre performance commerciale exceptionnelle de 2014, nous sommes dorénavant mieux équipés pour pouvoir écrire une nouvelle page de la vie d'Orange. Je suis heureux de vous présenter notre nouveau plan stratégique avec à mes côtés le comité exécutif. Ils ont travaillé avec moi à la mise en place de ce plan et je souhaite les en remercier. Ce plan est le résultat d'un long travail collectif. Il a été au cœur de nombreuses discussions depuis un moment, et nous sommes maintenant prêts et mobilisés pour le mettre en œuvre ensemble.

## Révolution digitale

### ● De nouvelles attentes

Parce qu'elle a enrichi nos comportements, désorganisé les hiérarchies, enrichi nos imaginaires, la révolution digitale bouleverse notre monde, notre rapport au monde, notre ouverture au monde. Bien sûr, elle a aussi fait naître de nouvelles attentes, comme le besoin de connectivité, qui est désormais quasi-vital. Notre smartphone est devenu la télécommande incontournable de nos vies : on le consulte en moyenne 150 fois par jour et on passe près de 2 heures 30 à le regarder ! Et ce chiffre n'est qu'une moyenne. On sait bien que certains sont bien au-dessus. Mais cette révolution a aussi fait naître de nouvelles exigences. Comme nous la vivons chacun à notre manière, selon notre profil, selon nos goûts, selon nos particularités, nous attendons que les offres et services soient aussi flexibles et adaptés à nos besoins que possible. L'enjeu n'est alors plus seulement de proposer un réseau performant et un « prêt à connecter » pour tous, mais bien d'offrir des services prenant en compte la réalité de la vie numérique de chacun. Nous devons donc répondre aux nouvelles aspirations de nos clients pour une connectivité sans faille et sécurisée, une plus grande personnalisation, tout en veillant naturellement au bon rapport qualité prix.

Ces attentes vont de pair avec la poursuite et même l'amplification de l'explosion des usages. La généralisation de la vidéo sur Internet et l'appétit croissant pour les contenus sont à l'origine d'une part de l'explosion du trafic data mobile – 50 % de hausse de volume chaque année – et d'autre part elles accompagnent le doublement du nombre d'écrans au sein du

foyer. Ainsi, on passera de six écrans en moyenne en 2013 à 13 écrans en 2022, avec des usages fixe-mobile de moins en moins différenciés. Enfin, on assiste à une véritable lame de fond qui est l'arrivée massive des objets connectés qui sont sur le point d'investir nos vies dans de plus en plus de domaines. C'est vraiment une nouvelle ère qui s'ouvre, celle de « l'internet des objets ». On estime qu'il y aura plus de 25 milliards d'objets connectés au réseau d'ici 2020. Les réseaux sont donc plus que jamais une activité d'avenir ! Cette évolution s'accompagne d'un double défi : un défi technique pour faire face à cette explosion des usages, et un défi économique de monétisation de la data.

#### ● La hausse de la pression concurrentielle

Au-delà des nouvelles attentes générées par la multiplication des usages connectés, la modification incessante de notre environnement industriel s'est traduite par un accroissement continu de la pression concurrentielle qui pèse sur nous. Nous sommes toujours en compétition avec les autres opérateurs télécoms, y compris les cablo-opérateurs qui sont désormais pleinement présents sur les services télécoms, renforcés par plusieurs rapprochements en Europe, comme en France avec le rachat de SFR par Numericable. Ceci dans un contexte où les marchés européens évoluent rapidement vers la convergence fixe-mobile et où les cycles technologiques s'enchaînent sur le mobile avec la 4G et demain la 5G, et sur le fixe avec la fibre.

La régulation reste bien sûr très présente dans notre secteur, mais elle commence à évoluer. Les pouvoirs publics et les régulateurs prennent conscience de l'énorme besoin d'investissement et commencent petit à petit à revoir certaines approches en faisant une part plus grande à l'incitation à l'investissement. Cela s'est traduit en France, par exemple, par une légère remontée depuis 2012 du tarif du dégroupage, après une baisse ininterrompue depuis sa mise en place, et par des prix de gros sur la fibre optique qui intègre une prime pour l'opérateur primo-investisseur. Avec cette même logique, les autorités en charge de la concurrence acceptent désormais des opérations de consolidation intrapays, comme en Allemagne, en Irlande ou en Autriche. Elles ont compris que le but de ces opérations de consolidation n'est pas de faire remonter les prix, car l'animation concurrentielle reste extrêmement forte, mais de tout simplement mieux amortir les investissements. Certes, elles imposent des remèdes importants, mais il n'y a plus de dogme sur le fait d'avoir un minimum de quatre opérateurs de réseau par pays.

Au-delà de la concurrence entre opérateurs, nous voyons également se développer une nouvelle forme de concurrence en provenance des plateformes *Over the top* (OTT). Bien sûr, ces acteurs sont des partenaires avec qui nous créons de la valeur pour nos clients. Mais ne soyons pas naïfs ! Nous devons rester extrêmement vigilants sur les tentations, voire dans certains cas les stratégies ouvertes de commoditisation de l'accès. Là aussi les autorités européennes et nationales prennent progressivement conscience de la nécessité d'une égalité de traitement réglementaire, concurrentielle et fiscale entre OTT et opérateurs, même si elle n'est pas toujours simple à mettre en place. C'est tout l'enjeu du *Level-playing-field*, pour l'obtention duquel nous nous battons à Bruxelles.

#### ● Les atouts et la nouvelle approche d'Orange

Dans ce contexte, Orange dispose de nombreux atouts. Tout d'abord, l'engagement de ses salariés et une forte présence de proximité avec 6 500 boutiques à travers le groupe. Ensuite, des réseaux puissants, fiables et de plus en plus Très Haut Débit (THD), avec la fibre, la 4G mais aussi nos câbles sous-marins. Troisièmement, une forte capacité d'innovation qui se traduit par des succès commerciaux, comme le prouvent nos offres de services financiers sur mobile : Orange Money en Afrique et Orange Finance en Pologne, ou encore Homelive en France, notre offre de maison connectée. Enfin, une marque leader, Orange, reconnue

internationalement autour des valeurs de qualité et de confiance. Fort de ces atouts, Orange peut aborder la digitalisation qui pénètre tous les domaines de la vie : la famille, la maison, le bien-être et la santé, les divertissements, le travail. C'est pour nous une opportunité unique, car elle place la connectivité et les opérateurs au cœur des usages. C'est une opportunité unique, certes, à une condition. Cette condition est de vraiment répondre aux aspirations de nos clients.

Notre mission, telle que nous la voyons, est à la fois forte, claire et assumée : le rôle d'Orange est d'être « toujours là » pour connecter chacun à ce qui lui est essentiel dans cette vie numérique. Cette nouvelle approche est le socle de notre réflexion. Au lieu de penser à partir de nos technologies, de nos offres, de nos réseaux, nous voulons adopter les points de vue de nos clients pour offrir à chacun la meilleure expérience au quotidien, pour nos clients particuliers comme entreprises. Ce que nous promettons à nos clients, ce ne sont pas uniquement des technologies, c'est vraiment un « service rendu » de bout en bout, avec, partout, la plus grande simplicité d'usage.

C'est donc assez naturellement qu'au moment de choisir le nom de notre nouveau plan stratégique, j'ai souhaité un nom qui reflète cette nouvelle approche, centrée sur les essentiels de nos clients dans cette vie numérique, et qui marque aussi la focalisation de toute l'entreprise et de son management. Un nom qui fixe également un cap, un horizon clair à 2020, car notre action, nos investissements, la dynamique que nous lançons aujourd'hui s'inscrivent dans la durée. Je suis donc très heureux de lancer aujourd'hui notre plan Essentiels2020.

## Stratégie Essentiels2020 : une ambition forte

### ● Faire vivre une expérience incomparable

Pour ce plan stratégique, nous nous dotons d'une ambition centrale, exigeante et forte : faire vivre à chacun de nos clients une expérience incomparable.

Qu'est-ce qu'une expérience client incomparable ? D'abord, il faut commencer par être excellents sur ce que j'appellerais le « basic ». C'est-à-dire la qualité et la fiabilité de l'accès, la capacité de communiquer et d'être connecté à tout moment et dans tous les lieux qui comptent pour nos clients. C'est la première attente de nos clients et nous leur devons d'être exemplaires. La qualité de service qu'ils perçoivent doit être parfaite à chaque instant de la journée, chez eux ou sur leur lieu de travail, en mobilité sur leurs trajets du quotidien ou dans les transports.

Mais nous ne voulons pas nous arrêter là. Nous voulons aller jusqu'à créer de l'enchantement, surprendre nos clients. Cela passera notamment par une personnalisation poussée et totalement inédite des services et des offres. Ainsi, chaque client sera reconnu dans toutes ses interactions avec Orange et accompagné dans sa vie digitale. Tous les jours, Orange sera là pour répondre à ses attentes et même anticiper ses besoins. Enfin, grâce à l'innovation et en étant toujours à la pointe, nous allons faire découvrir à nos clients de nouveaux usages digitaux pour enrichir leur quotidien et leur faciliter la vie. Le rôle historique d'Orange a toujours été de démocratiser les nouvelles technologies auprès du plus grand nombre. A l'ère de la révolution digitale, ce rôle prend encore plus de sens.

Cette expérience incomparable Orange, nous voulons la faire vivre à tous nos clients, où qu'ils soient. Notre stratégie internationale est extrêmement claire, elle n'a pas changé. Notre terrain de jeu, c'est l'Europe, l'Afrique et le Moyen Orient, et partout dans le monde pour nos grands clients entreprises avec OBS. En Europe, nous allons continuer notre chemin

vers la convergence dans tous nos pays, en particulier après la concrétisation des projets de rachat de Jazztel en Espagne et de la cession de EE au Royaume-Uni. Quant à l’Afrique et le Moyen-Orient, ils demeurent pour nous un territoire de croissance. La constitution d’une holding pour nos opérations dans cette zone nous donnera de nouvelles marges de manœuvre pour nous développer.

Pour ce plan Essentiels 2020, j’ai décidé de mettre toutes les ressources de l’entreprise au service d’un objectif unique ! Tout le Groupe Orange va désormais se focaliser, équipes et management, sur cet objectif qui va guider chacune de nos actions. Cet objectif, c’est celui d’offrir à tous nos clients une expérience incomparable, l’expérience Orange.

### 🍷 Cinq leviers d’actions et une nouvelle dynamique d’entreprise

Au service de cette ambition, nous allons agir sur 5 leviers. Tout d’abord, l’expérience client commence avec la qualité du réseau, pour cela nous allons offrir à nos clients une connectivité enrichie. Ensuite nous allons réinventer la relation que nous avons avec nos clients. Nous allons également mobiliser l’ensemble de nos collaborateurs sur la base d’un nouveau modèle d’employeur digital et humain. Nous allons ensuite accompagner la transformation du client entreprise en lui apportant non seulement de la connectivité mais aussi du service en nous adaptant toujours plus à l’évolution de ses métiers. Et enfin, nous allons nous diversifier en offrant de nouveaux services à nos clients, de manière extrêmement ciblée ; là où nous pouvons créer de la valeur en capitalisant sur nos actifs, et dans deux domaines sur lesquels nous sommes légitimes et attendus : celui des services financiers sur mobile et celui des objets connectés.

Pour rendre tout cela possible, nous devons nous inscrire dans une dynamique d’entreprise. Une dynamique d’entreprise qui va être à la fois plus digitale, qui va à la fois être toujours plus efficace et qui veut aussi être responsable. Nous allons utiliser les outils du numérique et la digitalisation de nos processus internes et externes en intégrant les outils du *big data*, du *cloud* et l’ouverture de nos *Application programming interfaces* (API). Nous travaillerons toujours plus dans un mode d’innovation ouverte. Nous allons bien sûr poursuivre notre programme d’efficacité opérationnelle, Chrysalid, pour lequel nous nous fixons le même niveau d’ambition que sur la période précédente. Enfin, nous allons simplifier notre organisation, pour qu’il y ait moins de niveaux hiérarchiques, et plus de décentralisation. Nous atteindrons nos objectifs dans le respect de la performance sociale en étant une entreprise éthique, respectueuse de l’écosystème et de l’environnement dans lequel elle évolue.

## Premier axe : offrir une connectivité enrichie

### 🍷 Pourquoi et comment ?

Passons maintenant au premier levier du plan Essentiels2020: offrir une connectivité enrichie. L’expérience Orange nous voulons d’abord qu’elle repose sur une connectivité enrichie pour tous nos clients et tous nos marchés. Parce que ce qui compte en premier lieu pour tous nos clients c’est la qualité et la performance du réseau qu’ils perçoivent dans leurs principaux lieux de vie et leurs trajets quotidiens. Cela passe d’abord par un accès à des infrastructures de premier plan. Nous sommes déjà leader dans le déploiement du THD fixe et mobile dans la plupart de nos pays. Nous voulons creuser l’écart. C’est la raison pour laquelle nous investirons plus de 15 milliards d’euros dans nos réseaux entre 2015 et 2018. Cet effort d’investissements sera mené de façon ciblée avec tout d’abord avec une priorité très forte aux investissements dans le THD pour répondre à l’explosion du trafic et aux attentes de nos clients. Ces investissements sont très importants, ils sont créateurs de valeur

pour les cinq à dix prochaines années sur le mobile, pour les 20 à 30 prochaines années au minimum sur le fixe.

Ensuite avec allons prioriser nos investissements réseau là où l'on sait que nos clients en ont vraiment besoin, là où nous pouvons améliorer de manière significative leur expérience quotidienne, en mobilisant toutes les technologies disponibles. Pour allouer intelligemment nos ressources nous allons déployer un outil de *Customer experience management* (CEM). Celui-ci nous donnera une vue sur tous nos clients et sur leur expérience individuelle du réseau. Par une remontée systématique des informations d'usage de nos clients, nous pourrons mieux identifier les zones où la couverture n'est pas satisfaisante pour eux, ou encore mieux détecter en temps réel les éventuels dysfonctionnements. Cela nous permettra de cibler nos efforts pour offrir la meilleure expérience là où ils en ont besoin. Par exemple, lorsque nous aurons détecté que vous avez une mauvaise couverture mobile chez vous, nous pourrons vous contacter, soit pour vous informer des travaux que nous planifions pour améliorer cette couverture, soit, si cela n'est pas possible, pour vous offrir une solution alternative, *via* une *femtocell* par exemple. Dans le même esprit, l'application Mon réseau permettra à chaque client, s'il le souhaite, de participer de manière proactive à l'amélioration de sa propre qualité de service en nous signalant les difficultés qu'il peut rencontrer. Ces initiatives nous permettront de prioriser l'allocation des CAPEX réseau selon leur impact sur l'expérience client et de suivre l'évolution des usages. Notre objectif est de tripler le débit moyen data de nos clients sur nos réseaux fixes et mobiles d'ici à fin 2018 par rapport à 2014.

#### • Des axes de travail clairs au niveau national, européen et mondial

En France, sur la Fibre, nous allons rattraper et rapidement dépasser l'empreinte géographique du câble et proposer nos services THD au plus grand nombre en multipliant par trois nos investissements fibre d'ici à 2020. Nous allons passer de 3,6 millions de logements raccordables fin 2014 à 12 millions en 2018 et 20 millions à 2022. Le *Fiber to the home* (FTTH) est pour nous clairement un outil de création de valeur, par la reconquête de parts de marché et la fidélisation de nos clients, ainsi que par l'amélioration de l'ARPU, comme le montrent déjà nos résultats 2014. En France, sur le mobile, nous poursuivrons nos investissements dans la 4G et nous nous appuyerons sur la qualité de notre portefeuille de fréquences, qui est – je le rappelle – le meilleur de tous les opérateurs. Cela nous permettra de conserver notre leadership et de répondre aux préoccupations de nos clients sur la qualité perçue de notre réseau mobile, en particulier pendant les trajets et dans les transports, mais aussi à l'intérieur des bâtiments. C'est tout l'enjeu de la couverture *indoor*.

Pour répondre immédiatement à cette attente de couverture *indoor* sur le mobile, nous allons lancer la Voix sur Wifi, et ceci dès cette année. Le bénéfice en sera immédiat pour nos clients. Dès lors qu'ils seront connectés en Wifi, à domicile, au bureau, chez des amis ou en vacances, ils pourront émettre et recevoir tous leurs appels de manière complètement transparente comme s'ils étaient connectés au réseau mobile. Et dans les grandes agglomérations, en s'appuyant sur nos outils de CEM, nous lançons le projet ma ville « sans coupure » visant à la disparition des coupures d'appels.

En Europe, nous avons un objectif très clair : la convergence fixe-mobile. Nous voulons être présents dans les foyers de nos clients. Pour y parvenir, nous serons pragmatiques et nous nous adapterons aux situations de chacun de nos pays. En Espagne, nous allons poursuivre le développement de notre réseau FTTH et de notre offre TV, notamment grâce à l'acquisition de Jazztel, dont vous savez qu'elle est en cours d'examen par la Commission européenne. Dans ce pays, nous allons multiplier par deux la part de nos revenus convergents, ils représenteront 40 % de nos revenus à horizon 2018. Mais en Europe, tout ne passera pas nécessairement par des acquisitions. En Pologne, par exemple, nous déploierons notre

propre réseau fibre. En Belgique, pays caractérisé par une forte présence du câble et où le régulateur a décidé de mettre en place une régulation de ces réseaux, nous testons l'utilisation du câble, et nous avons par ailleurs annoncé le lancement d'une offre TV pour 2015, en rupture avec les offres actuelles. En Roumanie, nous approchons les foyers de façon différente, en nous appuyant sur notre position de leader dans le mobile. Nous avons ajouté de façon opportuniste une offre TV par satellite ou en mode OTT *via* un accès wifi ou mobile. Partout en Europe, cette approche nous permettra également de mieux servir nos clients entreprises et de développer nos parts de marché valeur sur le marché B2B fixe et mobile pour se rapprocher de celles du B2C. Sur le mobile plus spécifiquement, nous visons une couverture 4G supérieure à 95 % sur l'ensemble de notre *footprint* en 2018.

En Afrique et au Moyen-Orient, Internet passera principalement par le mobile. Notre enjeu c'est donc d'amener le plus de clients possibles vers des usages de data mobile. Orange continuera à investir massivement dans la couverture des territoires et dans la montée en débit. Nous prévoyons de lancer la 3G dans deux pays supplémentaires, le Cameroun et la Guinée-Bissau. Quant à la 4G, elle sera lancée progressivement dans quatre pays en 2015 et dans la majorité des pays de cette zone d'ici à 2018. En complément de ces infrastructures, nous lançons des offres accessibles et customisées avec l'univers Orange pour démocratiser l'usage de la data mobile, comme le téléphone Klif, ce smartphone à 40 dollars qui inclut un pack de communication et six mois d'accès Internet, que nous venons de présenter au *Mobile World Congress* il y a 15 jours.

#### ● La modernisation des réseaux

Pour anticiper les usages futurs de nos clients, nous devons transformer la philosophie même de nos réseaux pour les rendre plus agiles et pouvoir les optimiser. A terme, nous pourrions rendre nos réseaux programmables en temps réel et de manière dynamique pour s'adapter automatiquement à l'évolution du trafic et des besoins. Ceci sera fait, en premier lieu, avec le passage au *all-IP*, qui permettra aux services fixes ou mobiles de voix, données, Internet et télévision de tous communiquer avec le protocole IP, c'est-à-dire dans une seule et même langue, une sorte de langue universelle. Le « all-IP », c'est d'abord la possibilité de nouveaux services convergents voix-data-images, pour le grand public et pour le marché des entreprises, c'est aussi la possibilité d'améliorer notre qualité de service. Cette technologie nous permettra également de gagner en efficacité et en agilité et de réduire significativement nos OPEX réseau à la fin du programme de migration, grâce à la suppression de l'utilisation du RTC et des équipements associés sur nos réseaux cuivre, au profit de la voix sur IP.

La modernisation de nos réseaux c'est aussi la virtualisation des fonctions réseaux ; elle nous permettra de rendre séparables le hardware du software, c'est-à-dire de pouvoir reprogrammer à distance tel ou tel équipement physique du réseau pour lui donner une nouvelle fonction sans avoir à intervenir physiquement, voire à installer un nouvel équipement, comme c'est le cas aujourd'hui. Le développement du Cloud et des API participera également à cette évolution vers toujours plus de flexibilité et d'ouverture. Et demain, le développement de la 5G nous permettra d'aller encore plus loin, elle nous dotera de l'infrastructure radio adaptée aux nouveaux usages de l'Internet mobile et de l'Internet des objets, et nous emmènera ainsi vers une économie entièrement digitale. Ces évolutions nous donneront l'agilité nécessaire pour répondre en temps réel aux besoins de nos clients, tout en réduisant notre structure de coûts, et aussi nos émissions de CO<sub>2</sub> !

#### ● Offre de contenus enrichis et multi-écrans

Nous nous appuyerons sur cette qualité de réseau pour développer les usages et répondre aux attentes de nos clients en proposant une expérience de contenus enrichis et multi-



écrans. C'est ce que nous offrons avec notre nouvelle interface TV, Polaris, qui est présente sur la TV Orange en France, et qui permet de retrouver la même expérience de manière homogène sur tous ses écrans (TV, tablette, smartphone, ordinateur), avec la possibilité de basculer très simplement d'un écran à l'autre. Polaris, c'est une expérience incomparable pour consommer des contenus quand vous le voulez, sur l'écran que vous voulez. Elle est conçue spécifiquement pour un accès aux contenus, facile et intuitif.

Avec le lancement du TV stick en Roumanie et bientôt en France, nos clients pourront avoir accès chez eux à la TV Orange et aux contenus associés, simplement en branchant cette clé HDMI sur leur téléviseur. Par ailleurs, nous avons une stratégie de multidistribution pour OCS et nous poursuivons l'enrichissement de notre bouquet, tant en termes d'innovation technologique que de contenus avec la signature récente d'un accord d'exclusivité pour les contenus Sony Picture Television.

Difficile de parler de TV sans parler de box. Notre box fait actuellement partie des plus performantes du marché. Mais pour toujours rester à la pointe de l'innovation, je vous annonce que nous sortirons une nouvelle box l'an prochain. J'aurai le plaisir de vous la présenter en fin d'année lors de la prochaine édition du Show Hello.

Notre stratégie contenus est simple. Nous voulons renforcer notre rôle de distributeur en privilégiant un positionnement d'agrégateur, capable de sélectionner, de mettre en avant, de packager et de proposer des contenus attractifs correspondant aux attentes de nos clients de manière simple et fluide. Grâce à l'ensemble de ces innovations, alliées à la montée en débit de nos clients, notre ambition est d'augmenter de 50 % le chiffre d'affaires Divertissement des clients fixe du Groupe d'ici à 2018 !

## Deuxième axe : améliorer la relation client

Le deuxième aspect fondamental de notre stratégie Essentiels 2020 est la relation client. Pour réinventer la relation client, nous allons appréhender l'ensemble de nos activités en partant de l'expérience et des usages de nos clients, en anticipant leurs attentes et en y répondant de manière ciblée et efficace. Car la force d'Orange, c'est de s'adresser à tous les utilisateurs, d'apporter des solutions pour chaque segment de marché sans en négliger aucun, des clients digitaux ou attentifs au prix, jusqu'aux clients les plus exigeants sur le service, en passant par les clients entreprises, de la PME à la multinationale.

### ● La simplification du parcours client

Nous devons d'abord simplifier le parcours client, limiter les étapes et les intermédiaires, avec une attention particulière portée aux moments clés de l'interaction, à commencer par la commande. Points de contacts physiques et numériques doivent participer d'une même et unique relation client adaptée et agile, rendue possible par la digitalisation de nos process et de nos services. Etre irréprochable sur la relation client passera aussi par l'établissement d'une relation de confiance. Orange doit être l'opérateur qui garantit la sécurité des données et respecte la vie privée de ses clients, et nous allons développer et rendre accessibles au plus grand nombre des services phare comme Mobile Connect, la solution d'authentification la plus simple, la plus universelle et la plus sûre. Mobile Connect touchera plus d'un milliard d'utilisateurs dans le monde d'ici à 2016.

Pour la relation client, le Big Data est l'outil incontournable qui nous permettra de mieux connaître nos clients et de leur proposer des offres aux plus près de leurs attentes et de leurs envies. Imaginez que lorsque vous rentrez dans une boutique Orange ou que vous appelez votre service client, votre conseiller Orange vous dise : « Bonjour Monsieur Richard,

le smartphone que vous avez commandé pour remplacer celui que votre fille a cassé est prêt. Je peux vous proposer une coque de protection si vous le voulez ! Ah, je vois que nous avons installé la fibre à votre domicile la semaine dernière. En êtes-vous satisfait ? Savez-vous que vous bénéficiez du bouquet OCS inclus dans votre offre ? ». C'est cela que permettra l'intégration d'outils spécifiques de smart data à nos processus de relation client en magasin ou sur nos canaux digitaux : dans tous nos points de contact, vous serez automatiquement identifié et reconnu et votre interlocuteur aura tout l'historique de votre relation avec Orange.

La simplification du parcours clients passe aussi par la complémentarité de nos canaux physiques et digitaux. C'est une conviction très forte d'Orange. Nous ne croyons pas à la substitution d'un canal par un autre, nous croyons à l'enrichissement mutuel et à la qualité du parcours omnicanal. Parce qu'il est toujours immédiatement disponible et très simple d'utilisation, le digital est une composante essentielle et va devenir de plus en plus une composante essentielle de la relation client. Notre objectif est d'ailleurs que la moitié de toutes les interactions de nos clients avec Orange, en France et en Europe, passe par le canal digital d'ici à 2018. C'est aujourd'hui environ 30 %. C'est un bénéfice pour le client, et c'est aussi un moyen très efficace pour nous de faire des économies.

Et pour faciliter la vie de nos clients, en France, il n'y aura à partir de 2016 qu'un seul numéro de service client Orange quelle que soit votre offre, votre problème ou votre demande de renseignements. En Afrique et au Moyen Orient, où le prépayé constitue encore l'usage dominant, la très grande majorité des interactions clients comme le suivi conso ou la recharge *via* Orange Money sont déjà automatisées. Mais grâce à la croissance du parc de smartphones que nous soutenons activement dans ces pays, nous pourrions améliorer de manière radicale l'ergonomie de ces actes du quotidien pour nos clients et proposer de nouveaux services, notamment *via* le déploiement progressif d'une version adaptée enrichie de l'application « Orange et Moi ».

#### ● Un nouveau concept pour les boutiques : les *smart stores*

Le mobile devient le point de contact privilégié pour la vente et le service, cela doit nous amener à optimiser le maillage de nos espaces de ventes physiques, mais surtout à en repenser le rôle. Nous voulons faire de nos boutiques de vrais concept-stores, proposant une expérience chaleureuse et originale, organisée par univers : maison, famille, travail, bien-être, ou encore divertissement. 20 % de nos boutiques seront sous concept Smart Store en France et en Europe d'ici à 2018. Nos boutiques seront en outre complètement intégrées dans un parcours digital-physique unifié avec possibilité *via* le digital de localiser les points de vente, de prendre un rendez-vous en ligne, de vérifier la disponibilité d'un produit ou encore de recevoir des offres personnalisées.

Parmi ces boutiques Smart Store, certaines seront encore plus spectaculaires : les mégastores. Nous voulons en faire de véritables porte-étendards d'Orange sur les territoires. Les mégastores disposeront de l'espace adapté pour tester les produits et services, découvrir les innovations, bénéficier de conseils personnalisés dans tous les univers qui comptent pour le client. Nous ouvrirons 40 mégastores d'ici à 2018 en France. Les premiers d'entre eux ouvriront dès 2016.

#### ● Une attention toujours plus grande aux attentes des clients

Orange est une marque universelle. Elle s'adresse à tous, avec une proposition adaptée à chacun. Or, nous le savons, certains de nos clients sont prêts à valoriser un niveau de service particulier. Deux exemples parmi d'autres. Les clients nous demandent une prestation d'installation premium à domicile pour leur accès Internet, mais aussi pour leur réseau

domestique après avoir vérifié la couverture Wifi dans toutes les pièces, s'être assurés de la connexion de l'ensemble de leurs équipements, avoir installé une solution domotique type Homelive. Ces mêmes clients attendent également un accueil personnalisé en boutique comme au téléphone, et un accès privilégié à des conseillers clients experts du numérique, capables de gérer leurs demandes de bout en bout, de prendre la main à distance sur leur terminal pour régler un problème de configuration, des conseillers en mesure de leur proposer le remplacement immédiat d'un équipement si besoin, ou encore de les conseiller de manière proactive pour toujours leur permettre de bénéficier des offres et des terminaux les plus adaptés à leurs usages. Autant d'exemples de services qui illustrent le niveau d'attention que nous souhaitons proposer à nos clients les plus exigeants et que nous testons actuellement sur le terrain. Pour ces clients, nous lancerons à partir de 2016 des services first en Europe, et notamment en France, et dans un premier pays africain, le Sénégal.

## Troisième axe : offrir un nouveau modèle d'employeur digital et humain

### ● La construction d'un nouveau modèle employeur, digital et humain

Pour être tourné vers nos clients, être à leur écoute, être efficace pour répondre à leurs attentes, Orange doit savoir mobiliser ses salariés. C'est le troisième levier d'Essentiels 2020. Nous voulons construire une expérience salariée à la hauteur de l'expérience client. Pour cela, nous allons bâtir un nouveau modèle d'employeur, digital et humain. On oppose souvent ces deux mots : « digital » et « humain ». Je suis pour ma part convaincu que c'est une erreur profonde car le digital ne sera un progrès que si nous parvenons à y mettre l'humain au cœur, pour nos clients comme pour nos salariés. Pour illustrer cette ambition, nous nous fixons l'objectif que neuf salariés du Groupe sur dix recommandent Orange comme employeur et qu'Orange soit une entreprise à laquelle les femmes et les hommes qui y travaillent soient fiers d'appartenir.

Cette ambition commence par une question clé : sécuriser les compétences dont le Groupe a besoin pour réussir, avec des besoins croissants sur de nouveaux métiers, comme celui de *data scientist* par exemple. Pour cela, nous nous appuyons d'abord sur une formation interne de qualité et digitalisée. Ainsi en 2018, 50 % des formations de nos salariés se feront *via* une plateforme de formation digitale. Nous allons également développer de nouveaux modes digitaux de fonctionnement et d'organisation plus agiles et plus collaboratifs, contribuant à la qualité de vie au travail. Nous allons appliquer les mêmes principes que pour nos clients : innover en simplifiant et en digitalisant.

Nos salariés sont les ambassadeurs d'Orange. Pour offrir la meilleure expérience à nos clients, ils doivent disposer d'outils simples et efficaces, en particulier pour nos conseillers et vendeurs en boutique. Enfin, il y a une valeur chez Orange qui me tient particulièrement à cœur et que nous devons sans cesse encourager. Cette valeur, c'est l'engagement. Nous allons renforcer notre culture managériale de confiance et de responsabilité pour donner les moyens à nos salariés de faire ce « pas de plus » qui fait la différence en face du client.

### ● La promotion de l'actionnariat salarié

Un autre moyen de développer l'engagement et la participation des salariés à la vie de l'entreprise, c'est de promouvoir l'actionnariat salarié. Aujourd'hui, les salariés représentent environ 5 % du capital du Groupe. Notre ambition est de viser 10 % d'actionnariat salarié à terme. Je crois profondément que c'est par l'engagement de ses salariés qu'Orange réussira sa digitalisation.

## Quatrième axe : accompagner les clients Entreprises

### ● Devenir un partenaire de confiance de la transformation digitale des entreprises

Comme nous, nos clients entreprise connaissent ces transformations et bouleversements liés au digital et notre rôle est de les accompagner. C'est l'enjeu du quatrième levier d'Essentiels2020. La révolution digitale transforme la vie des entreprises. Elle les aide à innover toujours plus. Elle les pousse aussi à faire évoluer leurs process, leur relation client, les modes de travail et les outils de leurs salariés. Cette transformation est porteuse d'opportunité, d'efficacité et de croissance. Elle est bénéfique autant que nécessaire. Elle n'en demeure pas moins un profond bouleversement, parfois une véritable remise en cause, pour les entreprises, qui ont besoin d'être accompagnées dans ces nouveaux territoires du digital.

Bien sûr, Orange doit apporter à ses clients entreprises d'abord la meilleure connectivité partout où ils en ont besoin, mettre à leur service le meilleur de nos réseaux très haut débit, fixe et mobile, en y intégrant des solutions de sécurisation et de garantie de temps de rétablissement. Mais notre rôle, chez Orange, n'est plus seulement d'être un fournisseur de connectivité, c'est d'être véritablement le partenaire de confiance de la transformation digitale des entreprises. Et ce dans toutes ses composantes. En toute sécurité. Et avec une expérience client exemplaire.

### ● Un objectif et des axes de travail clairs

C'est la raison pour laquelle nous nous fixons un objectif simple : faire croître de dix points la part des services IT dans le mix de revenus d'Orange Business Services d'ici à 2020. Pour y parvenir, nous devons être à l'écoute des besoins de nos clients entreprise, et des spécificités de chacune des industries, de leurs métiers, de leurs process, de leurs contraintes particulières en termes de sécurité. Nous devons également avoir des solutions adaptées pour chaque taille d'entreprises, de la PME à la multinationale. Nous voulons nous concentrer sur quatre domaines principaux en complément de la connectivité.

D'abord, en continuité la plus directe avec notre métier historique de fournisseur de connectivité, en apportant des solutions digitales pour les outils de travail des salariés qui deviennent plus mobiles, plus connectés et travaillent de façon plus collaborative. La mise en place de postes de travail mobiles (tablettes, smartphones) pour les salariés, qu'ils soient commerciaux, techniciens, ou cadres est un besoin croissant des entreprises. Auparavant réservés à quelques dirigeants, ces outils deviennent indispensables pour l'efficacité des salariés sur le terrain ou dans les points de vente, avec une nouvelle exigence : la connexion sécurisée aux applications métiers de ces salariés. Orange a par exemple accompagné une grande marque de distribution pour faire entrer le digital dans ses magasins, en équipant les vendeurs de tablettes connectées, avec des outils personnalisés selon les besoins de chaque vendeur. Nous voulons devenir un leader de l'intégration de la mobilité dans le poste de travail.

Notre deuxième axe essentiel est l'amélioration des processus métiers, en particulier grâce aux applications et objets connectés qui ouvrent de nouvelles possibilités pour les entreprises. Notre savoir-faire d'intégration s'appuiera sur nos plateformes d'objets communicants et nos compétences de data analysis. Nos clients Entreprise pourront bénéficier de solutions de connectivité, notamment M2M ou des services et plateformes liés à l'internet des objets pour collecter, stocker et intégrer les données remontées par ces objets à leurs applications métier. Nous devenons ainsi un opérateur de données pour les entreprises. Données que nous rendons totalement anonymes avant de les rendre accessibles à des tiers de manière sécurisée, au travers de nos API.

Ceci nous amène au troisième axe : fournir des solutions de cloud privé et hybride pour les multinationales, et en être leader en France. L'infrastructure Cloud est un outil essentiel pour amener de l'agilité et de la flexibilité aux entreprises. C'est aussi un domaine où les entreprises ont besoin de partenaires de confiance pour gérer leurs données les plus sensibles de manière fiable et sécurisée et j'ajouterai dans des équipements présents sur le sol national.

Enfin, dernier axe, un sujet qui constitue un enjeu croissant pour les entreprises : la sécurité dans le monde digital. Aucune entreprise n'envisage de laisser sans protection un entrepôt où elle stocke des marchandises de valeur. Il en va de même dans le monde digital. Car quoi de plus précieux pour une entreprise que ses données clients, son site Internet, ses outils de prise de commande ou de gestion client, ou encore ses données stratégiques ? Avec le rachat d'Atheos et la création d'Orange Cyberdéfense, Orange est particulièrement bien équipé pour aider les autres entreprises à se protéger de ces nouvelles menaces qui explosent, et devenir ainsi un acteur mondial de la sécurité des multinationales et le leader de la cyberdéfense en France. Ce capital de confiance d'Orange qui nous est reconnu par nos clients nous pousse également à répondre à de nouvelles attentes.

## Cinquième axe : se diversifier l'activité en capitalisant sur nos actifs

C'est le cinquième et dernier levier de notre plan Essentiels 2020 : se diversifier en capitalisant sur nos actifs. Il ne s'agit pas de partir à l'aventure explorer tous azimuts des domaines très éloignés de nos bases. Tout au contraire, nous avons décidé de nous concentrer sur deux domaines sur lesquels nous pouvons capitaliser sur nos actifs et sur lesquels nos clients nous considèrent comme légitime. Ces nouveaux terrains de jeu font partie de nos futurs relais de croissance. Nous avons identifié les objets connectés d'une part et les services financiers sur mobile d'autre part comme les deux transformations majeures dans le quotidien de nos clients sur lesquelles nous pouvons apporter une véritable valeur ajoutée à nos clients et créer de la valeur. Car ces services ont de nombreuses synergies avec nos principaux actifs : notre relation clients, notre puissance de distribution, tant physique que digitale, nos réseaux, notre présence internationale, notre capacité d'innovation, la force de notre marque et les valeurs de confiance et de sécurité qu'elle véhicule auprès de nos clients. C'est pourquoi nous nous fixons un objectif ambitieux pour ces nouveaux métiers : dépasser le milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Ces nouveaux métiers bénéficient aussi de la connectivité enrichie que nous allons proposer.

### ● Les objets connectés

Par exemple, les temps de latence de la fibre et de la 4G sont particulièrement adaptés aux objets connectés, qui doivent réagir quasi-instantanément aux commandes. La connectivité est en quelque sorte l'oxygène des objets connectés. L'écosystème des objets connectés fera naître de nombreuses opportunités pour Orange. Nous souhaitons être présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur en fonction de types d'objets, avec en particulier sur la distribution d'objets pour enrichir nos offres d'accès, en capitalisant sur notre réseau de boutiques pour faire découvrir ces nouveaux objets et accompagner nos clients en position de coach numérique. C'est ensuite la fourniture de services à valeur ajoutée autour de ces objets, notamment dans le domaine de la santé et du bien-être ou encore dans celui de la maison connectée. Le succès de l'offre Homelive en France, qui compte déjà plus de 10 000 clients quelques semaines après son lancement, nous encourage à poursuivre dans cette voie et à enrichir encore davantage nos services dans nos différents marchés en Europe dès 2015. Cet écosystème des objets va s'enrichir au fur et à mesure grâce à une plateforme qui

rassemblera les données issues de ces objets connectés, et qui sera ouverte à une multitude de partenaires pour améliorer les services proposés.

### ● Les services financiers

Notre deuxième axe de diversification sont les services financiers sur mobiles. Nos clients attendent de pouvoir effectuer de plus en plus de paiements et d'accéder à tous leurs services bancaires sur leur mobile de manière simple et fluide. Orange Money, en Afrique, et plus récemment Orange Finance, en Pologne, confirment notre légitimité à être un opérateur dans ce domaine. Les services financiers sur mobile comportent trois univers distincts. Le premier univers, présent en Afrique et au Moyen-Orient, est celui du transfert d'argent et du paiement avec Orange Money. Ce service connaît un très grand succès avec déjà 13 millions d'utilisateurs aujourd'hui. Notre objectif est de passer à 30 millions d'utilisateurs d'ici à 2018. Ensuite, en Europe, nous avons deux univers distincts. D'abord l'univers du paiement auquel nous prenons part grâce à Orange Cash et au paiement sans contact *via* la technologie NFC. Ensuite, il y a l'univers de la banque sur mobile, plus riche et plus ambitieux, qui offre des perspectives de croissance importantes et sur lequel nous allons concentrer nos efforts. Nous avons l'ambition de lancer une offre élargie de banque mobile sur nos trois plus grands marchés européens. En plus de la Pologne où nous avons déjà lancé notre offre Orange Finance, qui connaît un début très prometteur, nous lancerons nos services de banque mobile en France et en Espagne d'ici à 2018.

### ● L'importance de l'innovation

Pour soutenir ces nouveaux services, nous continuons à miser sur l'innovation, en interne mais aussi en poursuivant notre logique d'Open Innovation. D'ici à 2020, nous avons ainsi pour ambition d'avoir accompagné 500 start-ups dans le monde, au travers de l'un des programmes d'open innovation du Groupe, dans une logique très opérationnelle et tournée vers la concrétisation rapide de partenariats commerciaux, voire dans certains cas capitalistiques. *Via* notre accélérateur de start-ups Orange FAB, nous avons déjà identifié des projets prometteurs et accompagné plus de 35 start-ups comme Fenix, qui réalise la conception et la fabrication de batteries solaires pour recharger les mobiles. Ou Afrimarket qui fait du cash-to-good sur le marché africain, et dans laquelle nous venons de prendre une participation au capital. D'ailleurs, l'investissement externe sera de plus en plus utilisé comme levier stratégique, notamment pour anticiper les innovations disruptives, assurer le rayonnement d'une entreprise dans l'écosystème et contribuer au développement industriel. C'est pour aller plus loin et être plus réactif que nous venons de créer notre fonds d'investissement corporate, Orange Digital Venture. Orange renforce ainsi ses liens avec l'écosystème numérique afin d'être au plus près des ruptures technologiques et de participer à l'éclosion des services numériques de demain.

Dans un instant, je céderai la parole à Ramon Fernandez pour vous parler de la déclinaison financière de ce plan stratégique. Mais avant cela, je souhaite vous présenter la nouvelle identité de la marque Orange que nous lançons aujourd'hui. Une nouvelle identité centrée sur les bénéfiques clients et qui vient renforcer et accompagner le plan Essentiels 2020. Le rôle d'Orange, notre mission, c'est d'être « toujours là pour vous connecter à l'essentiel ». Nous avons décidé, il y a quelques mois, de repenser notre Marque pour refléter notre volonté d'être plus à l'écoute de nos clients. La marque Orange est très forte, elle est enviée par nos concurrents, et plébiscitée par nos clients. L'idée n'était donc certes pas de changer de Marque, mais de faire évoluer notre identité visuelle en y intégrant de la souplesse et du dynamisme, en y intégrant plus de vie en quelque sorte, et en montrant que nous sommes capables de nous adapter pour vraiment répondre au client et offrir toujours plus de services.

Regardons cela en images.

*[Diffusion de la vidéo sur la marque]*

Comme vous le voyez, nous allons appréhender l'ensemble de nos activités par l'expérience et les usages clients. C'est un véritable changement de prisme qui va s'opérer. Nous aurons véritablement atteint notre ambition lorsque la technologie deviendra invisible et son utilisation transparente, presque aussi instinctive que nos émotions, aussi rapide que notre pensée, aussi fluide que nos mouvements. Lorsque nous arriverons à surprendre nos clients par une attention personnalisée et inattendue.

Je vais maintenant laisser la parole à Ramon qui va vous détailler le rationnel de nos investissements et vous exposer la déclinaison financière de notre stratégie, résolument tournée vers la création de valeur.

# L'évolution du modèle économique et des équilibres financiers d'Orange

**Ramon FERNANDEZ**

*Directeur financier, Orange*

Bonjour à tous, Stéphane vient de vous présenter nos ambitions stratégiques et nos priorités opérationnelles. Je vais maintenant aborder l'évolution de notre modèle économique et de nos équilibres financiers.

## Les changements à venir et les nouvelles opportunités pour Orange

La transition que nous allons connaître en 2015-2018 va être celle d'une transition technologique sans précédent. Il s'agit de construire un nouveau modèle de réseau, avec une nouvelle boucle locale fixe en fibre, qui succédera à la boucle locale en cuivre. Nous sommes habitués, dans notre secteur, à gérer la succession et le chevauchement de générations technologiques dans le mobile, car chacune (2G, 3G, 4G et bientôt 5G) a une durée de vie de l'ordre de dix ans. Comme pour chaque saut de génération qui demande un fort investissement initial, avec une pression temporaire sur la génération de *cash-flow*, nous saurons investir au bon moment et au bon « quantum » dans la nouvelle génération et gérer cette transition. Le point singulier de la période 2015-2018 est qu'Orange guidera une transition majeure sur les réseaux fixes, et investira dans une nouvelle génération de réseaux fibre d'une durée de vie de plusieurs décennies. Et ces changements sont une fantastique opportunité pour Orange de faire la différence. Notre capacité à anticiper, exécuter et financer ces mutations est en effet l'atout différenciant qui nous permettra d'en tirer le meilleur parti. Grâce au meilleur réseau, à un portefeuille de services toujours plus large, une présence sur l'ensemble des segments de marché, nous allons offrir cette expérience client incomparable que Stéphane vous a présentée et retrouver le chemin de la croissance.

## Les priorités d'investissement

Nos investissements seront le moteur de cette différenciation. Au sein de nos investissements, qui atteindront un pic légèrement supérieur à 16 % du chiffre d'affaires en 2017, ce sont plus de 15 milliards d'euros qui seront investis dans nos réseaux sur la période 2015-2018, avec une priorité au Très Haut Débit. Commençons par le très haut débit fixe et la fibre. Environ un tiers des 15 milliards d'euros d'investissements réseaux, soit 4,5 milliards d'euros, seront alloués au déploiement de la fibre. Prenons l'exemple de la France, où ce changement de business model est particulièrement marqué, mais les mêmes causes produisent globalement les mêmes effets en Espagne et en Pologne.

### ● Le FTTH

En France, notre objectif est de rendre éligibles au FTTH les 6 millions de logements de la zone très dense (ZTD) d'ici 2018 et les 14 millions de logements de la zone moyennement



dense d'ici 2022, dont 6 millions d'ici 2018, avec une accélération de la couverture dans les zones câble dans les 18 prochains mois. Notre dynamisme dans le FTTH a d'ailleurs permis que, pour la première fois fin 2014, le nombre total de clients fibre en France dépasse celui des clients câble THD supérieur à 100 mégabits. Dans la zone peu dense, la montée en très haut débit sera faite par un mix entre de la fibre, du cuivre dopé par le VDSL et des solutions satellite. Dans cette phase de construction de réseau, nos investissements seront en forte croissance avec des CAPEX de déploiement réseaux (hors raccordements client) qui atteindront un pic en 2017 pour baisser ensuite progressivement. Simultanément, une part croissante de nos investissements, plus de 40 % en 2018 et 60 % en 2022, sera dédiée aux raccordements clients, CAPEX entièrement variables engagés uniquement lorsque nos clients souscrivent à nos offres et refacturés en partie aux autres opérateurs en cas de passage à la concurrence, comme le prévoit le cadre réglementaire.

Un tel investissement est créateur de valeur parce qu'il nous permet de répondre rapidement aux besoins sans cesse croissants de bande passante et révèle de nouveaux usages. En s'appuyant sur nos atouts en matière d'expertise réseau et grâce aux moyens que nous nous sommes donné de financer cette rupture industrielle, nous déplaçons la bataille concurrentielle du cuivre vers la fibre. Ceci devrait conduire nos concurrents à investir à leur tour *via* le cofinancement afin de répondre au mieux à l'évolution de la demande et devrait, par le besoin de retour sur capitaux investis, modérer puis inverser l'évolution déflationniste des dernières années. Mais avant tout, la fibre est porteuse de croissance de chiffre d'affaires.

#### ● La fibre

Dans le domaine du *retail* d'abord, la fibre et les services qu'elle apporte sont à la fois un outil de conquête et de fidélisation de clients à valeur. Nous l'associons à une offre intégrée de services de contenus au travers de notre interface TV renouvelée, stratégie qui nous permet de garder le lien avec le client et de lui faire bénéficier au travers de notre infrastructure d'un univers média attractif et fluide. Grâce à nos efforts d'investissements dans les immeubles et à la qualité de nos services, nous voyons d'ores et déjà des effets bénéfiques en matière de conquête, d'ARPU et de fidélisation. Nous constatons une reconquête de plusieurs points de part de marché dans les immeubles fibrés en ZTD et dans les ZMD, au-delà de la conquête de nouveaux clients, la migration du cuivre vers la fibre contribue à défendre notre part de marché.

En matière de revenus, nous bénéficions d'une croissance de l'ARPU *Broadband* grâce à un mix d'offres premium favorable, à un écart de prix par rapport à l'ADSL sur la plupart de nos offres et à une plus forte consommation de contenus. Actuellement, un client fibre apporte un ARPU supérieur en moyenne de 5 euros mois comparé à un client ADSL et cet écart va continuer à augmenter allant jusqu'à près de 7 euros à horizon 2018. Enfin, nous constatons une plus grande loyauté des clients fibre avec une forte appétence pour les offres convergentes. Notre objectif est d'avoir plus de 60 % de notre base *Broadband* sur des offres convergentes en 2018, avec un impact croisé positif sur notre business Mobile.

Ensuite, la fibre va aussi nous permettre, dans le domaine du *Wholesale*, de pérenniser notre métier d'opérateur de réseau avec le schéma suivant. Durant la phase de construction du réseau, et donc de montée en charge des investissements, les revenus de vente en gros vont croître grâce aux revenus de cofinancement de la fibre qui se cumulent avec ceux du dégroupage cuivre tant que le client n'a pas migré sur la fibre. A terme, les revenus du dégroupage cuivre seront remplacés par un revenu récurrent fibre certes plus faible mais en rapport avec des capitaux investis plus faibles puisque cofinancés. Ces moindres revenus sont aussi à mettre en regard de gains importants sur les coûts d'exploitation réseau par

client par rapport au cuivre, en baisse à terme d'environ 75 %. En outre, la mise en œuvre possible du rapport Champsaur pourrait stimuler l'investissement de l'ensemble des acteurs et favoriser la transition du cuivre vers la fibre. Voilà pourquoi la Fibre sera un atout majeur pour Orange dans la création de valeur.

Ce graphe illustre la rentabilité de la fibre avec un écart favorable entre Taux de Rentabilité Interne et coût moyen pondéré du capital. Chaque client fibre gagné, c'est plus de loyauté, plus de convergence, plus d'usages et donc plus d'ARPU. Par ailleurs, il faut bien comprendre que cette rentabilité est plus forte au départ du déploiement, qui est effectué en priorité en ZTD là où du fait de la densité plus forte, les coûts individuels de raccordement sont les plus faibles. Et c'est bien dans cette Zone que l'effet vertueux de reconquête est le plus sensible du fait d'une part de marché inférieure à la moyenne nationale. Enfin, je rappelle que le cadre réglementaire en France prévoit une rentabilité plus élevée pour le premier investisseur, afin justement d'encourager l'investissement et pousser le secteur à opérer la migration vers la fibre par un effet d'émulation. Ainsi, et même si cet écart a tendance à se réduire sur très long terme, les investissements sur la fibre contribueront positivement au *cash-flow* opérationnel en quelques années.

### ● Le Très Haut Débit Mobile

Dans le domaine du très Haut Débit mobile, nous allons poursuivre nos investissements dans la 4G tout en préparant la prochaine génération 5G. Sur la période, 5 milliards d'euros seront dédiés aux réseaux d'accès mobiles, dont 1,5 milliard d'euros consacrés à la 4G, avec une baisse relative en Europe où les investissements majeurs sont en voie d'achèvement, et une hausse en AMEA. Nos CAPEX mobiles seront ciblés sur la satisfaction de nos clients, avec par exemple l'objectif en 2018 d'atteindre 100 % de couverture 4G dans les TGV, et de couvrir en 3G ou en 4G tous les métros parisiens ainsi que les principales autoroutes. Ces 5 milliards d'euros seront complétés par des achats et des renouvellements de fréquences, toujours avec l'objectif d'offrir plus de débit, plus de vitesse et plus de services à nos clients. Globalement, nous pensons que l'effort à venir sur les fréquences sera inférieur aux 2,8 milliards d'euros payés sur la période 2011-2014. Au total, nos investissements, en légère hausse par rapport à la période précédente, nous permettront d'offrir une connectivité d'une excellente qualité, base de nouveaux services qui viennent élargir le champ de nos revenus par cercles concentriques. C'est ainsi que nous proposons déjà une offre intégrée de contenus avec nos accès : TV sur la fibre, jeux et musique sur le mobile, et un espace de Cloud fluide partagé sur le fixe et le mobile. Nous serons ainsi armés pour résister à la concurrence des acteurs traditionnels et des OTT.

Pour renouer avec une croissance durable, notre plan Essentiels 2020 prend donc appui sur cet effort d'investissement, et nous optimiserons au mieux nos ressources face à un mix d'activités en mutation progressive que je vais vous présenter. En effet, de 2015 à 2018, l'évolution de notre chiffre d'affaires résultera de la combinaison de quatre dynamiques différentes. Première dynamique, la décroissance des activités que l'on pourrait qualifier de Legacy avec : la baisse inévitable des revenus Voix sur RTC, et l'arrêt de la commercialisation de ces services que nous envisageons à partir de fin 2017 en France, date à laquelle Orange ne commercialiserait plus que des offres de services voix de nouvelle génération exclusivement sur IP. Nous allons aussi engager ce processus dans cinq autres pays ; décroissance également de l'itinérance nationale en France à partir de 2015 et son arrêt quasi-total en 2018 ; et enfin réduction des revenus de la connectivité entreprise. Deuxième dynamique, l'arrivée à maturité de nos activités comme la voix mobile ou l'ADSL, pour lesquelles la différenciation par l'expérience client va permettre de soutenir la valeur, activités qui constituent le socle sur lequel nous développons nos activités en croissance, capitalisant ainsi sur notre base de clients. Troisième dynamique, la croissance dans le très

haut débit, qui sera soutenue par une forte accélération des investissements dans le fixe et dans la 4G. Et enfin, quatrième dynamique, nos nouvelles activités (services financiers mobiles et objets connectés) qui seront développées en faisant levier sur les synergies évidentes qui existent entre notre cœur de métier et ces relais de croissance.

## Les ambitions d'Orange

Notre ambition est de prendre une place de premier ordre sur ces nouveaux services, en nous appuyant notamment sur le contact direct que nous avons avec les 244 millions de clients qui nous font déjà confiance et dont nous connaissons les besoins.

### ● La diversification

Dans le domaine des services financiers mobile, les perspectives de croissance sont significatives. En Afrique, la pénétration mobile est sensiblement plus élevée que le taux de bancarisation de la plupart des pays. Orange y dispose aujourd'hui d'une base de presque 100 millions de clients à laquelle proposer ces nouveaux services. Nous connaissons déjà bien quatre des leviers de création de valeur d'Orange Money : une nouvelle source de revenus : en Côte d'Ivoire, Orange Money permet de générer 2 euros d'ARPU additionnel par utilisateur actif ; un outil de fidélisation : en Côte d'Ivoire toujours, les clients Orange Money ont un *churn* trois fois inférieur aux autres clients ; un service différenciant pour l'acquisition de clients ; et enfin des coûts de rechargement de crédits téléphoniques prépayés de quatre à dix fois inférieurs lorsque le client recharge *via* Orange Money.

Sur la zone Europe, en capitalisant sur ces succès, nous lançons cette année Orange Money en Roumanie et sur nos trois plus grands marchés européens, notre ambition est de lancer des offres enrichies en partenariat avec des acteurs qui nous apportent un savoir-faire bancaire ou digital, comme nous l'avons déjà fait avec succès en Pologne. Au niveau Groupe, les services financiers mobiles seront un contributeur important de notre croissance, avec un objectif de chiffre d'affaires de 400 millions d'euros en 2018, soit dix fois plus qu'en 2014.

Comme Stéphane l'a indiqué, Orange a aussi l'ambition d'être un acteur majeur de l'écosystème des objets connectés. Je n'y reviens pas en détail mais ces nouveaux services sont essentiels pour notre avenir et auront des effets encore plus sensibles au-delà de l'horizon du plan. Leur taux de marge opérationnelle est moins élevé que celui de nos activités traditionnelles de connectivité, mais ces services sont contributeurs de chiffre d'affaires et d'Ebitda et nécessitent des investissements bien plus faibles. Objets connectés et services M2M contribueront à la croissance de notre chiffre d'affaires, avec près de 600 millions d'euros à l'horizon du plan. Au total, notre ambition est de réaliser 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur ces nouveaux services en 2018, contribuant ainsi à un retour à la croissance de nos revenus. En 2018, notre groupe aura retrouvé un chiffre d'affaires supérieur à celui de 2014. Bien entendu, tout ce que je dis est à périmètre constant.

### ● La maîtrise des coûts

Orange continuera par ailleurs à maîtriser sa base de coûts. Le programme Chrysalid nous a permis de réaliser avec un an d'avance les 3 milliards d'économies brutes sur lesquelles nous nous étions engagés sur la période 2011-2014. Capitalisant sur l'expérience acquise, nous avons pour ambition de générer 3 milliards d'euros d'économies brutes supplémentaires, dont l'essentiel porte sur les charges opérationnelles.

Nous prolongerons tout d'abord les programmes existants. Je pense en particulier à nos initiatives de partages d'infrastructures mobiles (plus de 50 % de l'ensemble de nos sites sont déjà partagés fin 2014) ou fixes comme en Espagne avec la fibre. Nous continuerons également la mutualisation des plateformes entre nos pays, la réduction des coûts d'intervention clients, ou la renégociation des coûts d'accès réseaux à l'international, comme nous l'avons fait en Amérique du Nord. Nous engageons également de nouvelles initiatives pour augmenter notre efficacité avec deux axes prioritaires. Premièrement, en lien avec notre ambition d'offrir une expérience client incomparable, nous allons franchir une nouvelle étape dans la digitalisation de nos processus et des interactions client. A titre d'exemple, je citerai l'augmentation du nombre d'actes commerciaux en ligne, une augmentation significative du self-care permettant une baisse importante des taux d'appel, ou encore la digitalisation des processus de vente dans la relation B2B. Par ailleurs, nous optimiserons le maillage des points de vente avec des boutiques plus grandes et mieux adaptées à cette nouvelle expérience client, ambition centrale d'Essentiels2020. Deuxièmement, nous allons accélérer la simplification dans tous les domaines, en particulier de nos offres, de nos services et de nos systèmes d'information. A titre d'exemple, je citerai la rationalisation du portefeuille d'offres dans toutes nos géographies européennes ; la virtualisation des serveurs et le dé-commissionnement d'anciennes technologies réseau permis par la migration vers le All-IP ; la mutualisation du réseau d'OBS avec celui d'Orange Espagne, ce qui permettra de réduire les coûts d'accès et de *backbone* ; la simplification des activités de back-office initiée en Pologne ; ou encore des initiatives locales visant à réduire les coûts d'énergie.

Toutes ces initiatives du programme Chrysalid nourrissent la réduction des coûts, qui au plan analytique évolueront de la façon suivante. Les coûts directs resteront sous contrôle. Une partie de ces coûts augmentera, en lien avec la hausse du chiffre d'affaires. Une autre baissera, grâce notamment aux chantiers de transformation que je viens d'évoquer. Ces coûts évolueront en lien avec : la déformation du mix, en particulier la croissance des activités de distribution liée aux ventes de terminaux et d'objets connectés ; le développement des contenus en Europe, en particulier avec la pénétration accrue des offres convergentes intégrant la TV ; l'augmentation de notre base clients en AMEA ; et l'évolution des activités d'OBS vers l'IT et les services, effets en partie compensés par la réduction des commissions grâce à la rationalisation des canaux de distribution indirecte en Europe.

Nos coûts indirects vont continuer de baisser. Le ratio de nos frais de personnel rapporté au chiffre d'affaires sera en recul de 1,6 point à l'horizon 2018 tant pour le Groupe que pour la France, notre politique de l'emploi permettant d'adapter nos ressources aux besoins des activités dans le respect du contrat social. Cette transformation s'appuiera en France sur la perspective de plus de 25 000 départs à la retraite d'ici 2020, tout en maintenant des recrutements externes pour accueillir de nouvelles expertises. En 2015 et 2016, nous recruterons 1 900 personnes. En dehors de France, nous combinerons nos efforts sur les effectifs avec des politiques de modération salariale qui tiendront néanmoins compte de l'inflation, en particulier sur la zone AMEA. Enfin, pour améliorer notre efficacité, nous allons développer des outils digitaux spécifiques à la fonction RH qui assureront une meilleure orientation des compétences. Hors frais de personnel, les coûts indirects seront également en réduction sur la période.

En France, le recul en valeur absolue sera de 10 % et pour l'ensemble du Groupe, nous aurons, d'ici 2018, une poursuite de la baisse des dépenses de publicité et des frais généraux, ainsi qu'une baisse des charges immobilières hors zone Afrique et Moyen-Orient. Dans un contexte de développement des réseaux et d'amélioration continue de la qualité, les coûts réseaux seront globalement stables au niveau Groupe. L'ensemble de ces effets permettra d'améliorer le ratio coûts indirects rapporté au chiffre d'affaires de 2 points sur la période et même de 2,4 points en France. Combiné au profil de marge de nos nouvelles

activités, cela nous permettra de retrouver la croissance de notre Ebitda. L'Ebitda 2018 sera supérieur à celui de 2014, après un point bas en 2015.

## L'évolution des différents segments

Voyons maintenant rapidement comment nos différents segments vont évoluer. En France, la voix RTC va continuer de reculer et les revenus du contrat de *roaming* avec Iliad vont baisser progressivement pour quasiment disparaître à partir de 2018. Ces diminutions seront partiellement compensées par plusieurs relais de croissance qui permettront, de l'entrée de marché jusqu'au haut de marché, de nourrir l'augmentation des parcs mobiles et des ARPU *Broadband*, avec en particulier la montée en puissance de la Fibre, les chiffres *Broadband*, et *wholesale* étant en croissance sur la durée du plan. La croissance sera également portée par la 4G et les nouveaux services et Orange France continuera par ailleurs ses efforts de baisse des coûts indirects. Ainsi, malgré la baisse de la voix RTC et de l'itinérance nationale, le chiffre d'affaires devrait se stabiliser à partir de 2017 et croître ensuite. Le taux de marge sera chaque année supérieur à celui de 2014 et l'Ebitda en valeur, hors impact de l'itinérance, sera stable dès 2015 puis en croissance grâce à la maîtrise des coûts.

En Europe, notre stratégie de reconquête des foyers adaptée à chaque marché va permettre un retour à la croissance du chiffre d'affaires et de l'Ebitda. Nous allons capter une part plus importante des dépenses des ménages et des entreprises grâce à nos offres convergentes, que nous allons enrichir de nouveaux services. Nous participons également à la consolidation des infrastructures entre opérateurs : nous avons l'ambition d'avoir accès à une infrastructure partout en Europe, avec du déploiement organique comme en Pologne, en Espagne et en Slovaquie, l'accès à une infrastructure tierce par des partenariats, la réglementation comme en Belgique et, dans certains cas des opérations de M&A ciblées. Comme vous le savez, Orange participe activement à la consolidation intra-marché qui s'est imposée en Europe avec le processus d'acquisition de Jazztel en Espagne et la cession d'EE à BT. Nous attendons pour l'ensemble de la zone Europe un retour à une croissance des revenus et de l'Ebitda à partir de 2016. L'Ebitda 2018 sera supérieur à son niveau de 2014.

En Afrique et au Moyen-Orient, zone de croissance, toute l'économie de la région est appelée à progresser même si des difficultés ponctuelles peuvent toujours se présenter. La croissance du PIB est attendue à plus de 5 % par an sur la période. La population atteindra près de 1 milliard de personnes en 2018 et le pouvoir d'achat et le revenu par habitant seront en hausse. Ce sont des sous-jacents essentiels au succès de nos activités avec le déploiement de la 4G et d'Orange Money, qui devrait voir ses revenus multipliés par quatre sur la période. En termes de coûts, nous poursuivrons l'adaptation de notre modèle industriel en renforçant les mutualisations, en particulier les partages d'infrastructures actives ou passives, la mutualisation de la supervision réseau et d'autres activités comme le Groupement Orange Services, basé à Abidjan. Enfin, comme Stéphane l'a indiqué, la création d'une holding regroupant l'ensemble de nos opérations dans la zone dès cette année nous mettra en position d'accompagner au mieux notre développement. Notre zone AMEA connaîtra entre 2014 et 2018 une croissance de chiffre d'affaires d'environ 20 % et une croissance d'Ebitda encore supérieure.

Chez OBS, nous verrons un redressement progressif et un changement de business model. OBS va profiter de la montée en puissance de la cyber défense et du cloud, deux supports essentiels de la branche IT et Intégration de Services, dont le poids dans le chiffre d'affaires progressera de 10 points d'ici 2020. Cette activité aura certes une marge d'Ebitda plus faible que celle des services de connectivité qui sont en décroissance, mais elle nécessite moins

d'investissements. Le chiffre d'affaires d'OBS se stabilisera à partir de 2016 et l'EBITDA à partir de 2017.

## La situation financière d'Orange

Je termine avec un mot sur notre situation financière, qui va rester solide dans un cadre où nous continuerons de privilégier une gestion dynamique de notre portefeuille, préservant les équilibres bilanciaux. Nous pourrions envisager d'éventuelles opérations de consolidation, en particulier *in-market*, ou sortir de pays si cela est rationnel comme en Ouganda récemment. Le groupe entend poursuivre tendanciellement la réduction de sa dette, avant opérations de cession ou d'acquisition : la conjugaison des opérations Jazztel et EE s'inscrit dans cette tendance de désendettement. Cela nous conduit à réaffirmer notre objectif de dette nette sur Ebitda de 2x à moyen terme, compatible avec le versement d'un dividende de 60 centimes minima sur la période, sans exclure une hausse éventuelle en lien avec le retour à la croissance de l'Ebitda.

Je vais maintenant repasser la parole à Stéphane qui va vous faire à la fois la synthèse de nos engagements et sa conclusion.

## Les grands indicateurs

### Stéphane RICHARD

Merci Ramon. Je voudrais pour conclure vous présenter les éléments de cadrage, les grands indicateurs que nous voulons suivre et qui nous permettront d'apprécier la réalisation de ce plan Essentiels2020.

#### ● Expérience clients

Les deux premiers indicateurs sont des indicateurs globaux et synthétiques sur l'ambition centrale d'Essentiels 2020 sur l'amélioration de l'expérience de nos clients :

D'abord un indicateur de leadership en recommandation client, traduite par le «*Net Promoter Score* » ou NPS. Cet indicateur couramment utilisé englobe l'ensemble des leviers du plan. Nous voulons devenir numéro 1 en NPS auprès de 3 clients sur 4 d'ici à 2018 et le rester. C'est un objectif particulièrement exigeant à atteindre et à tenir dans la durée, dans un contexte très concurrentiel.

Ensuite un indicateur qui mesure la puissance de la marque Orange : le Brand Power Index. Nous visons une progression de cet indicateur d'ici à 2018, sous l'effet en particulier de notre nouvelle identité de marque et surtout des preuves que nous allons apporter à nos clients sur l'amélioration de la qualité de leur expérience Orange.

Pour le reste, nous avons retenu pour chaque levier l'indicateur qui nous a semblé le plus significatif par rapport à l'ambition que nous nous donnons.

#### ● La performance réseau

Pour le premier levier sur la connectivité enrichie, l'indicateur que nous retenons est un indicateur d'excellence de la performance réseau, qui est un élément essentiel de l'expérience de nos clients et sur lequel leurs attentes sont élevées. Nous mesurerons cet

indicateur par l'évolution du débit moyen data de nos clients. Nous nous fixons un objectif ambitieux de triplement du débit moyen data de nos clients pour nos réseaux fixes et mobiles d'ici à fin 2018 comparé à 2014.

Pour le deuxième levier sur la relation client, nous retenons un indicateur qui permettra de refléter l'amélioration de l'expérience de nos clients dans leurs interactions digitales avec Orange. Il s'agit de la part de l'ensemble des interactions de nos clients qui passent par le digital. Nous visons un taux de digitalisation de 50 % d'ici à 2018 en Europe, contre un peu plus de 30 % aujourd'hui.

Pour le troisième levier sur le modèle d'employeur digital et humain, nous avons choisi un indicateur symétrique de celui que nous avons retenu pour nos clients, basé sur la recommandation. Notre objectif à 2018 est ambitieux. Nous visons à ce que 9 salariés sur 10 recommandent Orange comme employeur.

Pour le quatrième levier sur le marché Entreprises, nous avons choisi de mesurer la réussite de la transformation du business model d'OBS vers les services. Nous visons une augmentation de 10 points de la part des services IT dans le mix de revenus d'OBS d'ici à 2020.

Enfin, pour le dernier levier, l'indicateur que nous retenons nous permettra de mesurer la réussite de notre diversification dans les nouveaux services, avec les objets connectés et les services financiers sur mobile. Notre objectif est qu'en 2018, ces nouveaux services contribuent pour plus d'un milliard d'euros au chiffre d'affaires du Groupe.

#### ● Les objectifs financiers

Ces objectifs stratégiques doivent également se traduire sur le plan financier. Nos objectifs financiers sont les suivants :

1. Notre chiffre d'affaires 2018 sera supérieur à notre chiffre d'affaires 2014, avec un point bas en 2016. Cela signifie que nous visons un retour à la croissance de nos revenus.
2. L'Ebitda 2018 sera supérieur à l'Ebitda 2014 avec un point bas en 2015, compris entre 11,9 et 12,1 Mds€ conformément à la guidance de nos résultats 2015 que nous avons annoncée le mois dernier. Cela signifie que la profitabilité et la génération d'Ebitda du groupe seront également de retour à la croissance.
3. Nous maintiendrons un bilan solide, avec un ratio de dette nette / Ebitda maintenu autour de 2 à moyen terme.
4. Nous verserons un dividende de 60 centimes a minima sur la période, sans exclure une hausse éventuelle en lien avec le retour à la croissance de l'Ebitda.

J'espère que vous l'avez compris, perçu : Orange veut se donner l'ambition de faire vivre à chacun une expérience incomparable à chacun au quotidien en concevant les services numériques qui lui permettent de profiter, en toute confiance et en toute sécurité de ce qui lui est essentiel.

# Questions and answers

Animation : Patrice LAMBERT

## Question 1

**Stéphane Beyazian-**

*Raymond James*

J'ai deux questions. La première concerne le revenu mobile en France. Qu'avez-vous prévu sur la période. Quel est le calibrage entre la capacité de monétiser de la 4G et la prudence – je crois qu'il y a eu des déclarations de l'un de vos concurrents qui parle encore d'un peu plus d'agressivité sur le marché mobile. Qu'avez-vous budgété par rapport à ça dans votre prévisionnel ? La deuxième question concerne la fibre en France. Quelle est votre capacité de gain de parts de marché grâce à la fibre et quelle est l'expérience que vous avez aujourd'hui sur les zones que vous avez pu fibrer en termes de reconquête de parts de marché ?

**Delphine ERNOTTE CUNCI**

*Directrice générale adjointe d'Orange et directrice exécutive d'Orange France*

Sur le revenu mobile, notre plan ne prend pas en considération d'éventuelles consolidations sur le marché français. Il est prudent de ce point de vue là. Et à l'inverse, il ne prend pas non plus en considération une autre rupture brutale sur les prix du mobile en France. En revanche, il poursuit la stratégie que nous avons déjà entamée depuis quelques années qui consiste à être à la fois compétitif sur l'entrée de marché, notamment avec notre marque Sosh. Dans le plan on prévoit le nombre de nos clients Sosh, à 2,5 millions aujourd'hui, va croître à deux chiffres tous les ans et de manière continue. Donc compétitivité sur l'entrée de marché et aussi grâce à la différenciation par le réseau, à la différenciation par la relation client et à la monétisation de la qualité de notre réseau, on envisage de conquérir des clients supplémentaires sur le haut de marché : environ un million de clients en plus sur le haut de marché mobile à fin 2018. Tout ça pour avoir une part de marché volume qui se stabilise et de continuer à être leader sur la part de marché valeur, à la faire croître sur la durée du plan.

Sur la fibre, on a des chiffres que l'on voit assez nettement sur les immeubles où l'on est primodépoteur. Même si on respecte les délais réglementaires de trois mois avant de commercialiser, on voit que très vite, on gagne des parts de marché, on gagne tout de suite sept points qui ensuite s'érodent un peu parce que les concurrents regagnent. Mais on est efficace sur les immeubles où l'on est primodépoteur. Sur la durée du plan, de la même manière que le mobile on envisage de se renforcer sur le haut de marché, on envisage aussi de se renforcer sur le haut de marché sur le *broadband* et d'aller conquérir un million de clients en plus sur ce haut de marché *broadband*, notamment grâce à la fibre, et donc de stabiliser nos parts de marché volume tout en étant plus fort sur le haut de marché que nous ne le sommes aujourd'hui.



## Question 2

### **Ariel GOMEZ**

*Journal des Télécoms*

J'ai deux questions. La première porte sur le chiffre que vous avez évoqué d'un projet d'augmentation de 50 % du budget contenu des ménages. S'agit-il d'une augmentation de l'ARPU de cette ampleur, exception faite du delta qu'a évoqué Ramon FERNANDEZ tout à l'heure de passage de 5 à 7 euros. S'agit-il d'une augmentation à budget taxé constant ? Ma deuxième question porte sur la promotion de l'actionnariat salarié. A terme, vous avez de 10 % versus 5 %. Comment se fera-t-il ? Par augmentation de capital ? Est-ce par une réduction de la part de l'Etat ?

### **Stéphane RICHARD**

Sur le chiffre de 50 %, qui est l'objectif d'augmentation de croissance du chiffre Divertissement en France, c'est un chiffre que nous comptons réaliser principalement par l'augmentation de la consommation des contenus, notamment de la vidéo. Vous savez qu'aujourd'hui on est le numéro un de la vidéo à la demande en France. On constate, en particulier avec la fibre, qu'on a une très forte progression de la consommation de ces contenus. Mais ça concerne aussi l'offre de jeux, que l'on a récemment revalorisée. On a donc une politique qui consiste à enrichir les contenus accessibles sur nos réseaux fixes et on constate qu'avec l'arrivée du très haut débit, ça génère un ARPU additionnel et une consommation nettement supérieure en matière de contenus. On parle bien des contenus fixes. Ce sont des tendances qui sont déjà à l'œuvre. On a déjà une croissance à deux chiffres de ce chiffre d'affaires et on parle bien là d'un chiffre d'affaires global qui se traduit par une augmentation de l'ARPU.

### **Ramon FERNANDEZ**

Sur l'actionnariat salarié, ce qui est parfaitement clair c'est que nous avons cet objectif de passer 5 % aujourd'hui à 10 % à terme. On mettra en place des opérations récurrentes chaque année, à compter de l'année prochaine, qui permettront d'aller vers cet objectif. Quant aux modalités exactes, on pourra en reparler un peu plus tard. Mais le fait d'émettre des actions nouvelles pour développer cet actionnariat salarié fait tout à fait parti des scénarios qui sont envisagés. Par rapport à l'Etat, il y a un accord de l'Etat sur cette perspective. Sachant qu'on a plus l'outil des offres réservées aux salariés à disparu. On est donc dans un cas de figure plus classique, standard, de tous les grands groupes en matière d'actionnariat salarié. On aura donc recours aux mêmes outils.

## Question 3

### **Nicolas COTE-COLISSON**

*HSBC*

J'ai une question sur la fibre en France. Vous avez un cadre réglementaire qui est assez particulier, assez unique en Europe. Puisqu'il y a de la flexibilité pour vos concurrents *via* le co-investissement, je me demandais, dans votre plan d'affaires ce que vous aviez en hypothèse d'ici 2020 en volume de co-investissements de vos concurrents et si le risque que ça pourrait représenter en terme de concurrence par les infrastructures en terme de concurrence par les infrastructures sur le moyen terme.

**Pierre LOUETTE**

*Secrétariat général, opérateurs France et achats*

Sur la fibre, d'abord sur le cadre réglementaire je dirais de façon un peu ironique que nous avons de la chance, car il y a certains pays dans lesquels on opère où il n'y a pas beaucoup de cadres réglementaires détaillés pour poser de la fibre. Je pense notamment à l'Espagne où ça passe par les fenêtres. C'est fait de façon un peu sauvage et ce n'est pas facile d'être concurrent, même si on y arrive assez, en Espagne. En France, on a un cadre qui favorise la prise de risque et l'investissement c'est-à-dire, vous avez des gens qui vont être favorisés s'ils viennent vite au cofinancement. Dans notre plan de déploiement fibre, dans celui qui est porté dans les projections de la France, on a plusieurs milliards d'euros de cofinancements qui viennent : 4 milliards d'euros sont inscrits. Ca correspond aux intentions d'investissements initialement exprimées puis confirmées, même parfois renforcées, par les nouveaux actionnaires de SFR.

**Question 4**

**Frédéric BOULAN**

*BoA Merrill Lynch*

J'avais une question sur le programme de réduction de coûts. Vous annoncez un nouveau plan de 3 milliards d'euros de réduction de coûts. Si j'associe ça à un objectif de chiffre d'affaires en hausse en 2018 par rapport à 2014, on peut s'attendre à un impact beaucoup plus positif sur l'Ebitda groupe. Est-ce qu'on a des nouveaux chiffres d'affaires qui sont à beaucoup plus faibles contributions en termes de marges que le chiffre d'affaires historique que vous perdez ? Est-ce que vous pouvez nous expliquer pourquoi on ne retrouve pas une beaucoup plus grande partie de ces réductions de coûts dans l'Ebitda ?

**Ramon FERNANDEZ**

Sur Chrysalid, ceux d'entre vous qui suivaient Orange à la loupe savaient que Chrysalid ce sont des réductions de coûts bruts. Donc, les 3 milliards d'euros de Chrysalid 1 se sont traduits par une réduction des coûts nets que vous avez suivis : par exemple, 900 millions d'euros de baisse de coût en 2013 et plus de 700 millions d'euros en 2014. Il faut faire cette petite gymnastique de passage de l'un à l'autre. Pour le reste, ce qui est très fort dans ce que nous disons aujourd'hui, est que nous allons prolonger avec le même niveau d'ambition ces programmes, qui sont des programmes d'efficacité opérationnelle. C'est tout ce qui va permettre d'introduire plus d'efficacité. Tout ceci se traduit à la fois sur les coûts directs et les coûts indirects par effort qui sera maintenu. J'ai dit quel était le ratio de coûts indirects rapporté au chiffre d'affaires. C'est plus difficile de donner un ratio sur l'évolution des coûts directs puisque vous avez bien compris que ces coûts directs évoluent en lien avec le chiffre d'affaires. Dans toutes activités qui se déploient, il y a parfois des coûts d'accompagnement. Par exemple, si avec la convergence on offre davantage de services sur nos chaînes de télé, il faudra payer du contenu. Nous payerons donc un peu plus de contenus. Les opérations en Afrique qui vont se développer de manière importante, avec une hausse de chiffre d'affaires qui sera très notable, iront également avec des coûts directs qui viendront en augmentation. Nous disons donc que nous savons que travailler sur notre base de coût est un point très important. Je crois que nous avons fait la preuve, au cours des deux années récentes, qu'Orange était capable de travailler sur ses coûts. Nous allons tout simplement continuer. Mais pour autant, si nous sommes capables de développer de nouvelles activités qui sont génératrices de chiffre d'affaires et d'Ebitda ce n'est pas parce qu'il y aura une partie des coûts qui iront en augmentation en lien avec ces activités que nous nous interdirons de les développer. Ce serait idiot.

## Question 5

**Joël WIRSZTEL**

*Sattelifax*

La fibre est un moyen formidable de développement de la 4K ultra haute définition. Free vient d'annoncer une box compatible : sa mini 4K. Est-ce qu'Orange a des annonces à faire avant sa prochaine box l'an prochain sur la 4K, peut-être un module compatible ? La deuxième question porte sur la clé type clé Chromcast. Y aurait-il un délai plus précis que dans le courant de l'année pour le lancement en France et est-ce qu'elle aura des fonctionnalités supérieures à celle qui aujourd'hui est la norme du marché, la clé Chromcast ?

**Mari-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE**

*Directrice exécutive Innovation, Marketing et Technologies*

Sur la 4K, aujourd'hui on a encore assez peu de contenu et assez peu de télé qui permettent de tirer profit de la 4K. Bien sûr, la 4K vient dans les *road maps* d'Orange, sans doute à l'horizon 2016 quand on aura suffisamment à la fois de contenus disponibles et de télévisions disponibles aussi. On est dans la mouvance. Sur le stick TV, de la même façon, on a un stick qui est déjà en Roumanie. On va ensuite importer cette offre en France et potentiellement dans d'autres zones géographiques dans les mois qui arrivent. Je ne peux pas être plus précise mais c'est à relativement court terme.

**Stéphane RICHARD**

Pour rajouter un mot de complément, le 4K c'est très intéressant. En parler aujourd'hui, alors que vous le savez comme nous qu'il y a très peu de contenus disponibles, c'est une petite opération de communication que je peux tout à fait comprendre et accepter. Ce qu'on vise, lorsque l'on annonce une innovation, c'est de faire en sorte qu'elle soit véritablement disponible auprès de nos utilisateurs. On est donc bien entendu parfaitement en ligne pour, en particulier dans la prochaine box, pouvoir accueillir les contenus 4K, surtout quand il y en aura car c'est ça qui fera la différence.

**Joël WIRSZTEL**

Il y a des contenus 4K sur Netflix.

**Stéphane RICHARD**

Il y en a un tout petit peu et peu d'utilisateurs.

**Mari-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE**

Aujourd'hui on a moins de 1 % des téléviseurs qui sont 4K. Donc évidemment, on est plutôt sur du haut de gamme mais ça va continuer sur la croissance mais le parc est inférieur à 1 %m aujourd'hui et les contenus vont commencer très progressivement. On est donc encore sur une microscopique niche. On pourra prendre bien évidemment l'essor de tout ça quand ça arrivera.

**Stéphane RICHARD**

Ca nous intéresse d'autant plus que pour avoir la 4K comme vous le savez il faut avoir un débit élevé : 25 Mb. C'est donc typiquement le genre de nouvel usage qui va venir à l'appui de la fibre et de l'arrivée de la fibre. On est donc, parmi tous les opérateurs, celui qui est le plus intéressé à promouvoir la diffusion de la 4K.

## Question 6

### Vincent MAULAY

ODDO

Ma première question concerne des précisions sur la réduction des coûts. La guidance implicite de 100 millions d'euros de baisse des coûts indirects, si pouvez-vous me donner un peu de granularité sur les composantes marketing. Faut-il comprendre sur les coûts directs liés à la distribution indirecte que vous avez un peu mangé votre pain blanc en faisant baisser ces coûts et qu'il faut s'attendre à une hausse dans les années qui viennent, notamment liée au fait que la digitalisation ne permet pas de réduire les coûts de distribution physique ? J'ai une autre petite question sur les synergies transfrontalières. Vous avez émis un intérêt préliminaire sur Télécom Italia. Je retiens du congrès de Barcelone que potentiellement les équipementiers sont moins *bullish* sur les synergies *cross-borders*, notamment lié au fait que les data serveurs resteront à un niveau domestique et local. Je suis intéressé par vos commentaires sur ce type de fusion.

### Ramon FERNANDEZ

La magie de ce genre d'exercice est que vous vous trouvez peut-être à 100 millions d'euros, je n'ai pas exactement le même chiffre, mais c'est impossible. Vous ne pouvez pas aboutir à un chiffre précis car nous vous disons que le chiffre d'affaires 2018 sera supérieur à celui de 2014 mais nous ne vous disons pas, au million près, exactement où sera le chiffre d'affaires dans trois ans parce que c'est difficile. Nous avons suffisamment de confort aujourd'hui pour vous dire que nous serons, en 2018, au-dessus de 2014 – je crois même que Stéphane vous a dit que nous pensions que notre point bas serait atteint en 2016 – mais de là à faire un calcul mathématique pour en déduire exactement quelle serait la somme de nos coûts indirects en 2018 est un tout petit peu difficile. Vous avez des éléments qui vous permettent de voir que du côté des charges de personnel il y a certain nombre d'éléments qui vont faire qu'il y aura une contribution liée à nos charges. Mais c'est loin d'être la seule. Vous l'avez déjà vu en 2014. La baisse des charges de personnel en 2014 faisait moins de la moitié du total de nos baisses de coûts indirects. Donc nous agissons sur l'ensemble des lignes de coûts. Je vous ai dit qu'en France, par exemple, nous aurions 10 % de baisse de nos coûts indirects à l'horizon du plan. Je vous ai dit que toutes les lignes seront en réalité concernées. On voit continuer de manière très systématique à être attentif à tous nos process, à toutes nos lignes de coûts, qu'elles soient d'ailleurs directes ou indirectes, et continuer ainsi à renforcer la capacité du Groupe à dégager la marge à l'horizon du plan. Je ne vais pas aller beaucoup plus loin dans la granularité de tout ceci mais soyez assuré que notre approche est tout à fait systématique.

S'agissant des coûts directs, là aussi il y a toute une série d'activités comme les services financiers mobiles, les contenus, la croissance de nos activités, notamment je pense à la zone AMEA, qui vont entraîner une petite pression sur les coûts directs mais qui seront compensées par d'autres actions qui à la fois sur les programmes d'efficacité opérationnelle, la mutualisation des réseaux, etc., vont aider à contenir cette petite pression, mais qui est une bonne pression car elle va avec du chiffre d'affaires qui augmente. On vous a dit que l'Ebitda serait supérieur en 2018 qu'en 2014, avec un point bas en 2015. Avec ça, je pense que vous en savez déjà pas mal pour vous projeter dans un avenir qui est un bel avenir.

### Stéphane RICHARD

Peut-être un mot de complément. D'abord en réponse à votre question sur les coûts, et les coûts directs. Ce qu'on a vu ces dernières années c'est que dans certains pays la baisse des coûts directs elle a été liée à un changement de modèle de marché. On est passé des offres subventionnées, puisque des coûts directs sont principalement les coûts de subvention des terminaux, on est passé de ce modèle là à un modèle d'installation. L'exemple type c'est

l'Espagne. On a eu des annonces de certains opérateurs Telefonica ou Vodafone par exemple disant « nous on ne fait plus de subventions ». Ça a évidemment un effet direct sur les coûts directs. Nous c'est clair qu'on est beaucoup plus mesuré que cela. Ce n'est pas notre vision des choses. Nous pensons, même si on est sur une pente de réduction progressive des coûts liée à la subvention des terminaux, nous pensons qu'il y a encore un segment de marché important, notamment en France d'ailleurs, sur les offres subventionnées et que ce n'est pas notre intérêt, ce n'est pas notre stratégie, ce n'est pas notre vision que de basculer vers un modèle où il n'y ait plus du tout de subventions des terminaux. On est beaucoup plus prudent et mesuré que ça. On observe que même en Espagne, les opérateurs qui ont annoncé à grand renfort de communication qu'ils ne feraient plus de subventions, en remettent sous des formes différentes aujourd'hui sur le marché. Jje crois qu'il faut là aussi être clair et transparent. On n'est pas pour la disparition de la subvention du terminal. On pense que ça restera une partie du marché et donc on veut gérer aussi cette enveloppe des coûts directs d'une façon qui nous soit profitable en termes d'acquisition d'abonnés, et notamment sur le milieu et le haut de marché. Vous avez compris que c'était pour nous une priorité.

Après sur l'aspect transfrontalier, d'abord je m'empresse dire ici, car j'ai la chance d'avoir un public particulièrement choisi, que je confirme la non-existence de toute discussion, ni préliminaire ni quoi que ce soit d'autre, avec les dirigeants ou les actionnaires de Télécom Italia menée par Orange. C'est tout à fait clair, comme avec ceux de tous les autres opérateurs européens, j'ai l'occasion d'échanger sur la situation en Europe, sur éventuellement des projets que l'on peut avoir les uns et les autres. Rien de plus. La question que vous posez est pour moi une question européenne. C'est-à-dire que dans le cadre tel qu'il est aujourd'hui, avec la fragmentation du paysage, avec 28 régulateurs, aucun des éléments qui permettraient la mise en place d'un espace télécom unifié en Europe en matière de spectre, en matière de réseau, d'interconnexions des réseaux Internet en particulier, en matière de *roaming*. Tous ces éléments là n'existent aujourd'hui. Donc évidemment c'est compliqué de se projeter dans un univers où ça pourrait exister. Mais si vous le faites une seconde et que vous admettez qu'un jour en Europe on aura effectivement réalisé cette unification du paysage – vous savez qu'il y a quand même aujourd'hui un certain nombre de gens qui pousse dans ce sens – à ce moment-là la question se posera de manière différente. Si vous avez par exemple un seul réseau totalement interconnecté Internet en Europe, entre les différents opérateurs, ça va évidemment pousser à une forme de rapprochement. Voilà ce que l'on peut dire. Il y a aussi des arguments qui tiennent plus à la taille, je dirais, des opérateurs. Par exemple sur tout ce qui est processus de *sourcing* des terminaux, nous la façon dont ils peuvent peser plus généralement dans cet écosystème digital que l'on connaît. Aujourd'hui il n'y a honnêtement pas d'intérêt à aller vers des rapprochements transfrontaliers. Demain, ça peut être différent. Pour terminer sur l'argument que vous avez évoqué sur les data centers, et leur localisation, ce sujet est un sujet européen une fois de plus. Ce n'est pas un sujet national. Le sujet pour les Européens c'est de savoir que toutes leurs données partent sur des serveurs en Amérique ou éventuellement dans d'autres zones du monde. Je pense que ça serait quand même moins un problème pour un Français par exemple de savoir que ses données partent sur un serveur en Italie, ou en Allemagne, ou en Angleterre, et surtout dans un endroit qu'il maîtrise et avec une capacité de contrôler la propriété de ces données. C'est ça le sujet. Voilà pourquoi je pense que ce n'est pas un sujet d'aujourd'hui, c'est clair, mais qu'on ne peut pas exclure qu'à terme, mais peut-être au-delà du terme du plan dont nous parlons aujourd'hui, on reparlera de ces questions.

## Question 7

**Laurent CALIXTE**

*Challenges*

Vous avez sans doute vu l'émission d'Elise Lucet consacrée au versement des dividendes aux actionnaires. Je voulais savoir si la diffusion de cette émission avait permis par exemple, comment dire, à l'Etat très gourmand généralement vis-à-vis d'Orange en termes de dividendes de diminuer sa consommation de dividendes ou au contraire si le char de l'Etat allait continuer à exiger une consommation élevée de dividendes en matière de carburant vis-à-vis d'Orange ? Et d'une manière générale, comment est-ce que vous arrivez à convaincre les différents actionnaires que les dividendes c'est bien mais que l'investissement c'est bien aussi, l'avenir également ?

**Stéphane RICHARD**

Tout d'abord j'observe que lorsque nous distribuons 1,40 euro de dividende, le cours de l'action était à peu près à 8 euros. Aujourd'hui on en distribue 60 centimes et le cours est à 15 euros. Comme quoi les fondamentaux qui peuvent expliquer le regard du marché sur un titre, heureusement d'ailleurs pour nous et pour tout le monde, ne sont pas uniquement basés sur cette question du dividende. Il y a les projets, il y a les perspectives de créer de la valeur, de la croissance qui sont au combien importantes. L'Etat ne se comporte pas de façon fondamentalement différente des autres actionnaires. L'Etat a une participation dans une entreprise donc il attend un retour je dirais normal, dans un secteur, je le rappelle, qui depuis 10 ou 15 ans n'a pas connu majoritairement un profil de croissance mais plutôt un profil de rendement. C'est lié à la nature intrinsèque de nos activités. Même si on a des cycles d'investissements, et vous avez vu que l'on est déjà là aujourd'hui dans un cycle d'investissements relativement soutenu et que ça va continuer. On attend quand même de nous, l'Etat comme tous les autres actionnaires, que, par rapport au cash flow qu'on dégage, il y en est une partie qui vienne justement rétribuer aussi le capital qui nous est confié. L'Etat de ce point de vue n'a pas d'exigences particulières. Bien sûr que l'Etat a besoin du dividende que peut verser Orange, l'Etat et la BPI, je rappelle que l'on a les deux actionnaires publics, mais au fond, contrairement à certaines légendes ou certains discours qui sont entretenus par les uns et par les autres, il n'y a pas de désalignement fondamental entre l'Etat actionnaire et les autres grands actionnaires d'Orange. Pour nous finalement, le sujet c'est de trouver le bon équilibre entre une politique de retour vers nos actionnaires que nous souhaitons attractive, car nous avons besoin de ce capital. On est une industrie capitaliste et donc c'est clair que pour cela on a une conviction forte et aussi un engagement du management de tenir ce cap, même si ça suscite toujours des débats et qu'on s'inscrit dans les standards d'une industrie dans laquelle il y a beaucoup de comparable autour de nous et qu'on ne peut pas s'en éloigner. En même temps on veut pouvoir consacrer aussi les moyens que nous estimons indispensables pour préparer l'avenir et ça c'est en particulier l'effort d'investissement dont vous avez vu qu'il est quand même très, très significatif. Voilà où est l'équilibre. L'équilibre aujourd'hui on l'a atteint autour du niveau qui est le niveau actuel. Un dernier mot pour dire que je ne suis pas partisan du stop and go en matière de dividende. Je trouve que c'est une très mauvaise politique que de créer un sentiment d'insécurité permanent sur ce sujet. On n'est pas sur un débat politique, même si les partenaires sociaux peuvent avoir leur analyse des choses, ou l'Etat peut avoir son analyse des choses, on est sur un débat économique. La responsabilité de l'entreprise c'est d'avoir vis-à-vis de ses actionnaires, de tous ses actionnaires, un discours qui soit un discours cohérent, stable et prévisible dans le temps. Voilà la raison pour laquelle je souhaite que le sujet de la rémunération du capital soit un sujet banalisé. Ça fait parti des choix de long terme de l'entreprise que de s'adresser à ses actionnaires et d'avoir une politique de rémunération juste et équilibrée. Au niveau où elle est aujourd'hui, c'est le cas.

## Question 8

### Andrew LEE

*Goldman Sachs*

J'ai quelques questions. Premièrement sur le nouveau revenu des services que vous avez mentionné, ils proviennent de différents services qui ont des demandes naissantes en ce moment. Dans ce cadre je me demande si vous pouvez nous en dire sur la manière dont vous avez mesuré le marché sur lequel vous souhaitez prendre des parts et de quel marché vous pensez obtenir la majorité des revenus ? Deuxièmement, en revenant sur la question des réductions de coûts, les 10 % de réduction des coûts indirects en France que vous avez mentionnée, vous avez souligné qu'il était difficile de calculer exactement à combien ce chiffre s'élèverait. Je me demandais si vous pouvez nous en dire plus sur votre manière de procéder dans les années à venir sur la question de la réduction des coûts indirects, en comparaison avec ce qui a été fait les années précédentes. Devenons-nous nous attendre au même rythme ? La guidance que vous avez donnée est-elle basée sur la visibilité que vous avez aujourd'hui où l'opportunité d'une réduction des coûts est-elle devenue plus forte ? Devrions-nous considérer ces 10 % comme une base minimum ?

### Stéphane RICHARD

Votre première question porte sur où trouver les nouveaux revenus provenant des nouveaux services – ce que j'appelle la diversification – de quels marchés et de quels pays ? Votre deuxième question porte sur le rythme des réductions de coûts.

### Andrew LEE

Ma première question porte sur la manière dont vous avez mesuré le marché. Il s'agit de services relativement naissants dont nous avons vu peu de demandes émerger. Etes-vous arrivés au chiffre d'un milliard d'euros ?

### Ramon FERNANDEZ

Sur le milliard d'euros de revenus additionnels provenant de ces nouveaux services, environ 600 millions sont issus de l'IOT et M2M et 400 millions d'euros des services financiers. Vous avez également pu constater que nous nous attendions que les revenus provenant du marché africain soient multipliés par quatre. En 2014, nous avons environ 50 millions d'euros de revenus. Les 400 millions d'euros provenant des services financiers sont divisés en deux parties : une moitié pour l'Afrique et le Moyen-Orient et une moitié pour l'Europe, où nous avons commencé les opérations. Laurent vous en dira plus sur cela, notamment sur les opérations que nous avons lancées en Pologne en octobre dernier qui suivent aujourd'hui un bon rythme. Telle est notre action. Vous voyez qu'elle est à la fois ambitieuse mais dans le même temps nous avons une base solide. Marc pourrait vous parler à ce sujet de l'Afrique et d'Orange Money mais c'est très intéressant de voir ce qui s'y passe avec l'interopérabilité qui a commencé, avec des nouveaux couloirs qui ont été ouverts entre la France et le marché de l'Afrique de l'ouest. Beaucoup de choses pour se passer à cet endroit.

### Laurent PAILLASSOT

*Directeur général adjoint en charge de l'expérience clients et du mobile banking*

En Europe, concernant le *profit pool* que nous mettons en jeu dans le *retail banking*, si vous prenez juste deux pays, la France et l'Espagne, cela représente 47 milliards d'euros de produits bancaires, et 27 milliards d'euros en Espagne. Nous sommes donc sur le point de nous engager sur une large *profit pool*. En guise de mise en perspective, en Pologne nous avons lancé l'opération il y a six mois et avons aujourd'hui près de 100 000 nouveaux clients avec Orange Finance. Si vous regardez les chiffres en France, où nous avons près de 27 millions de clients mobiles et 10 millions de clients *broadband*, nous avons l'opportunité

de gagner une part de marché significative dans le *mobile banking*. Pour compléter, sur l'AMEA, qui comme nous l'avons dit, dispose d'un fort potentiel de croissance qui proviendrait notamment du nombre d'utilisateurs : de 13 millions à 30 millions en 2018. Nous travaillons également à l'élaboration de nouveaux usages pour le paiement de factures notamment, en tissant des partenariats avec des détaillants. Nous travaillons aussi sur les transferts internationaux et ajouterons de la valeur en créant de nouveaux services comme le microcrédit, l'assurance et l'épargne avec des partenaires. Le potentiel va au-delà de l'horizon 2018 car la croissance au sein des services financiers prend du temps à construire mais est très stable sur la durée. Telle est notre stratégie.

#### **Pierre LOUETTE**

Sur le côté moins créatif des réductions de coûts, nous espérons beaucoup de la réduction des coûts et de la transformation dans cette entreprise. La performance des cinq dernières années est assez significative, comme vous l'avez remarqué. Nous devons donner une rétribution spéciale à la France, et Delphine a véritablement piloté ces réductions avec ses équipes. Mais toutes les zones géographiques ont également contribué à cela et le soutien du personnel également. Sur le sujet des coûts indirects, la question est de savoir où nous pourrions en faire plus ? Nous avons vu ce qui se passe quand du personnel quitte l'entreprise: 25 000 personnes quitteront Orange dans les années à venir. Ceci a des nombreuses conséquences, même sur l'aspect G&A, qui reste quelque chose de coûteux dans un grand groupe comme le nôtre. Le départ de nombreuses personnes va contribuer à réduire le nombre de mètre carré dont nous avons besoin, le nombre de voitures que nous utilisons. Rien qu'en France cela représente près de 25 000 voitures ces dernières années, cela va réduire. Ce que vous devez également retenir c'est qu'il y aura une baisse de 20 % des coûts d'intervention G&A, des coûts des *call centres*, jusqu'en 2018. C'est un chiffre important. C'est également lié à la manière dont le public change et la manière dont il interagit avec nous. Stéphane et Ramon vous ont décrit l'impulsion sur l'électronique-CRM que nous sommes en train de donner à l'entreprise, ce qui va contribuer à apporter de nombreuses réductions de coûts.

Concernant d'autres coûts indirects, le réseau fait l'objet d'un effort continu. En Afrique, en Europe et dans toutes les autres zones géographiques, beaucoup d'efforts ont été faits et cela va continuer. Plus de 50 % de nos antennes sont aujourd'hui partagées, et ce chiffre va augmenter. Il convient également de noter que parfois le coût de ces matériaux baisse également. Je peux également partager avec vous un dernier chiffre : le nombre de terminaux que nous achetons. Sur une période de cinq à six ans, nous avons noté une baisse de 50 millions à 25 millions de terminaux achetés. Ceci en dit beaucoup sur la nature de l'argent que nous dépensons pour l'acquisition de ces terminaux.

Beaucoup reste à venir dans l'ensemble de ces directions et nous sommes quasi certains d'atteindre notre objectif.

## **Question 9**

#### **Isabelle DENIEUIL**

AFP

Je voulais revenir sur ce qu'a révélé le Wall Street Journal ce week-end, qui disait à propos de Daily Motion que vous alliez rentrer en négociation exclusive pour une participation du partenaire hongkongais. Vous l'aviez rencontré en novembre. Je voulais savoir si vous alliez dans cette direction, si c'était le même montant de participation qui avait été évoqué auparavant. Sinon, pouvez-vous nous donner un peu la situation financière de Daily Motion,



qui est certes leader en France mais qui, je pense, accumule des pertes et n'est pas encore rentable ?

**Stéphane RICHARD**

Effectivement, le Wall Street Journal a cru bon de faire état de ces discussions qui sont en cours avec PCCW en l'occurrence. Que peut-on dire du sur Daily Motion ? Deux ou trois choses simples. D'abord la situation de l'entreprise. Daily Motion est une entreprise qui connaît toujours une croissance forte de son chiffre d'affaires de l'ordre de 30 % par an mais qui reste malgré tout toute petite comparée à son principal concurrent, Youtube, qui est aujourd'hui 50 fois plus gros. Vous dites qu'elle est leader en France mais ce n'est pas le cas. En termes de marché de la vidéo en ligne, c'est Youtube qui est le loin le leader. Daily Motion est en tout cas une belle plate-forme, une belle marque. On peut dire que c'est le numéro deux mondial du secteur. Simplement, elle reste petite, très petite même par rapport à son principal concurrent et tout l'enjeu pour nous, comme actionnaire de Daily Motion, est de faire en sorte que ce décrochage ne s'accroisse pas et que Daily Motion reste, par ses investissements, par sa capacité à monétiser de nouvelles audiences, dans cette course à la taille, pour laquelle elle part avec un handicap considérable du fait de la prédominance d'un acteur sur ce marché qu'est Youtube.

Point numéro deux : je ne pense pas que l'avenir de Daily Motion soit franco-français. D'une façon générale je pense que les raisonnements de « patriotisme économique » appliqués au secteur de l'Internet sont des inepties parce que par définition l'Internet est global, mondial, planétaire. Tout ce qui tourne autour de l'idée d'une espèce de sanctuarisation française, que ce soit en termes de capital, d'activités, de projets, quand il s'agit d'une activité Internet, ça n'a à mon avis pas de sens. Si l'on veut tuer les entreprises qui n'ont pas trop mal réussi de ce côté-là en France, on a qu'à continuer comme ça. Je pense, et j'en suis profondément convaincu, que l'avenir de Daily Motion, comme celui de toutes les sociétés de l'Internet françaises qui ont réussi, est dans le monde. Vous savez d'ailleurs que la part des revenus de Daily Motion en France aujourd'hui est de l'ordre de 20 % de son chiffre d'affaires. C'est bien pour montrer que ce n'est pas France que ça va se passer. Pour Daily Motion, tant qu'il reste dans son modèle économique actuel qui est la diffusion de vidéos en ligne sur un modèle de gratuité, c'est l'audience qui compte, c'est le fait de pouvoir aller vers des bassins d'audience importants potentiels. C'est ça qui est intéressant. Ce qui est intéressant d'ailleurs dans la perspective qu'on a avec PCCW, puisque PCCW est un acteur puissant dans la zone asiatique, qui peut aussi nous donner un accès au marché chinois où, vous le savez, le concurrent principal de Daily Motion a quelques problèmes pour entrer. Tout ça est séduisant.

Maintenant on en est là. Nous n'avons pas signé d'exclusivité avec PCCW. Je l'ai dit, je le répète : nous ne sommes pas dans une négociation exclusive avec PCCW. Aujourd'hui, nous voulons garder un petit peu de temps pour évaluer d'autres options qui peuvent exister et, en tout état de cause, nous sommes pour l'instant dans un schéma dans lequel on conserverait – si c'était PCCW en tout cas sûrement – on conserverait la majorité du capital de Daily Motion. Il ne s'agit que d'une entrée minoritaire, même si elle est potentiellement jusque 49 % mais elle est quand même minoritaire. Que le beau peuple se rassure, Daily Motion va rester avec un ancrage français important et on va s'assurer que les circuits de décision restent en France, mais en même temps on aimerait bien ne pas tuer cette entreprise, qui est une belle réussite même si vous avez raison de dire au passage que, depuis dix ans, elle a connu de la croissance mais pas encore beaucoup de résultats – mais c'est le propre de beaucoup de sociétés de l'Internet. On aimerait bien pouvoir l'aider au contraire à continuer à croître et pour cela elle a besoin de regarder le grand large et d'avoir des partenaires qui lui permettent d'aller vers de nouvelles zones où il y a des perspectives de croissance importantes et je pense que ce n'est pas en France qu'on les trouvera.

## Question 10

### Dimitri KALLIANIOTIS

Redburn

J'ai trois questions assez courtes. La première sur la fibre et le déploiement. Vous avez des objectifs très ambitieux, notamment 12 millions de foyers connectables d'ici 2018. Je voulais vous demander combien de ces foyers vont être connectés par Orange seul et combien seraient connectés à travers le co-investissement. Je ne sais pas si vous pouvez nous aider. La deuxième question porte sur le mobile en France. Si j'ai bien compris vous avez dit qu'il n'y aurait plus de *roaming* en 2018 avec Iliad. Je voulais savoir si vous excluez totalement une extension de l'accord de *roaming* avec Iliad ou même potentiellement faire un partage de réseau, un peu comme ce que font SFR et Bouygues ensemble. Ma dernière question porte sur l'Afrique, et notamment la *holding company* que vous allez y créer. Je voulais savoir ce que ça voulait dire et quel sens vous allez donner à cette *holding company*.

### Delphine ERNOTTE CUNCI

Sur les chiffres qui vous ont été présentés de nombre de clients raccordés, ce qu'on peut dire, d'ailleurs à l'image de ce qui se passe aujourd'hui sur le marché français, la grande majorité de ces clients seront raccordables *via* Orange. Je ne serais pas plus précise sur le chiffre mais à l'image de ce qui est déjà le déploiement aujourd'hui en France.

### Stéphane RICHARD

Sur la question de l'itinérance, je crois que nous avons été très clairs pour dire que l'on n'escompte pas de revenus liés à l'itinérance au-delà de 2018, puisque le contrat se termine fin 2017. On s'est donc préparé, on l'a anticipé, et il n'y a aucune spéculation de notre part. Ce qui peut se passer après, on a deux hypothèses. Soit cette itinérance serait prolongée d'une façon ou d'une autre. Ce n'est pas l'esprit, je l'ai dit, ce n'est pas notre demande, ce n'est pas notre souhait, mais si la situation se présente ainsi dans deux ou trois ans on avisera, mais encore une fois, ce n'est pas nous qui le souhaitons, ce n'est pas nous qui le demandons. Ensuite, il y a la question du partage de réseaux. Nous on aime bien le partage de réseaux, on en fait beaucoup, pas loin de la moitié de nos sites radio qui sont dans des accords de partage de réseaux. On a certainement une très grande expérience de partage dans ce domaine, je pourrais vous citer beaucoup de pays où on est en situation de partage de réseaux. Est-ce que pour autant cette approche est adaptée à la situation d'Orange en France ? Très sincèrement, je n'en suis pas sûr. Je n'en suis pas sûr parce qu'en France on a aujourd'hui un réseau mobile qui est partagé, ou en voie de l'être, par SFR et par Bouygues, et puis ensuite il y a nous. Nous avons le meilleur réseau, la meilleure couverture, le plus grand nombre de sites, le plus beau portefeuille de fréquences. Et puis il y a Free, qui a l'obligation de déployer un réseau et la nécessité d'acheter les fréquences qui vont avec. Où est l'intérêt d'Orange à moyen terme, ou à long terme, que de partager l'actif exceptionnel qu'il a avec un autre ? Parce que l'autre, en l'occurrence, ne peut être que Free. On ne va pas rentrer dans un accord de partage de réseaux avec Bouygues ou SFR. Je pense que l'autorité de la concurrence ne nous permettrait pas de le faire et en plus, pour vous dire franchement les choses, on n'en a aucunement envie. On est très ouvert et assez décontracté sur le sujet. Moi honnêtement, au jour d'aujourd'hui, je ne vois pas quel est l'intérêt d'Orange de rentrer dans un partage de réseaux avec un autre opérateur en France. On a nos projets de développements, on a nos investissements, on a la taille critique qui nous permet de soutenir les investissements qui sont nécessaires pour améliorer continuellement la qualité. Et vous également vu que c'est un élément important de différenciation pour nous. Pour l'instant je dirais qu'en France, c'est différent dans d'autres pays, je ne pense pas que ça soit l'intérêt d'Orange d'aller dans ce sens. On sera peut-être sollicité, on verra. Mais le point de départ n'est en tout cas pas favorable de notre part.

## **Marc RENNARD**

*Directeur exécutif international en charge de la zone AMEA*

Aujourd'hui nos participations sont détenues déjà à travers un certain nombre de holdings, qui sont au nombre de six dans cinq pays différents. Le projet qui est en cours est de regrouper nos 23 participations d'ici la fin du mois de juin sous une seule holding, elle-même détenue à 100 % par Orange. On vise plus de visibilité. Ca sera d'ailleurs une mise en cohérence avec un segment de publication que Stéphane et Ramon ont décidé de faire sur ce périmètre AMEA. Ce segment de publication correspondra aux périmètres de cette holding. Au-delà de ça, on cherche de la flexibilité, des marges de manœuvre. Dans cet ensemble de pays Afrique et Moyen-Orient on a 250 opérateurs. Il est donc quand même assez probable qu'un jour ou l'autre il y ait de la consolidation, même si c'est difficile dans chaque pays car il y a des réglementations. On souhaite donc avoir des marges de manœuvre. Nous n'avons pas immédiatement de projets ni de listing de cet ensemble, ni de recherche de partenaires ni de fusion entre pairs mais on souhaite se mettre en ordre de bataille au cas où et on ne s'interdit rien.

## **Question 11**

### **De la salle**

Vous avez mentionné que les offres convergentes étaient cruciales dans votre stratégie de croissance en Europe. Comment comptez-vous mettre en place cette stratégie dans les pays dans lesquels vous n'avez pas d'infrastructures fixes, je pense notamment à la Roumanie et à la Belgique, où vous avez un opérateur historique et des opérateurs câble en face de vous. Deuxième question : quand voyez-vous le retour à la croissance sur la zone Europe et comment comptez-vous-y arriver, compte tenu des environnements difficiles en Belgique et en Pologne pour Orange ? Enfin, il me semble qu'Orange consacre entre 20 et 30 millions d'euros chaque année dans ses investissements socialement responsables, j'aurais aimé savoir quel retour vous en attendiez.

### **Gervais PELLISSIER**

*Directeur général délégué, JV Royaume-Uni et Opérations en Europe (hors France)*

En ce qui concerne le déploiement de la convergence en Europe, comme vous l'avez vu on a déjà procédé à des opérations à travers ce qui a pu se faire en Espagne. Et l'Espagne est en fait la synthèse de trois mouvements : le développement organique, des partenariats avec Vodafone puisqu'on co-investit avec Vodafone mais également une acquisition. Et puis on a un modèle qui lui est un peu différent qui est le modèle belge où là il n'y a pas aujourd'hui beaucoup de choses à acheter. Telenet, vous en connaissez le prix, Belgacom, je ne vois pas comment on pourrait garder Mobistar et acheter Belgacom, ça serait un changement de stratégie. La seule possibilité qui nous a été offerte en Belgique c'est de casser du duo-pôle d'installation qui existe aujourd'hui en obtenant des régulateurs que ce monopole soit cassé, ce qui devrait nous permettre de déployer une offre en fin d'année. En ce qui concerne l'infrastructure, on a aujourd'hui entre la Belgique et l'Espagne les deux modèles possibles. Si je rajoute la Pologne, qui elle est aujourd'hui plus proche du modèle français, car là c'est l'opérateur historique qui va construire la fibre, on a la palette de ce que l'on peut faire. C'est bien ce que nous avons l'intention de faire aussi bien en Roumanie aussi bien qu'en Slovaquie, où nous avons une petite base fibre, mais ultérieurement ensuite en Moldavie et au Luxembourg. C'est à travers ces différentes possibilités que nous allons construire notre offre d'accès au réseau fixe et de convergence.

Le deuxième élément c'est aussi le changement du marketing. Quand on est essentiellement opérateur mobile on s'adresse à des clients qui sont souvent des individus qui viennent

choisir un *handset* dans les boutiques et qui après prennent un abonnement. La vente de l'Internet de la télévision à la maison est un modèle différent, qui a déjà été commencé, en particulier en Roumanie, puisqu'en Roumanie, sans infrastructures fixes, à travers le stick que Stéphane a présenté tout à l'heure, on a aujourd'hui 160 000 foyers qui sont client de notre offre télévisé alors que nous ne sommes qu'opérateur mobile. C'est à travers ces deux dimensions que nous allons transformer les pays européens pour les rapprocher de ce que nous faisons déjà en Espagne, en France et bientôt en Pologne.

### **Christine ALBANEL**

*Directrice exécutive Responsabilité sociale d'entreprise (RSE), diversité, partenariats et solidarité*

Nous avons un engagement très fort sur la responsabilité sociale d'entreprise, essentiellement d'ailleurs à travers nos fondations avec un budget de 23 millions d'euros à travers 15 fondations qui interviennent dans une trentaine de pays avec comme grande ligne directrice le numérique au service des besoins de la société et un axe spécialement fort sur l'éducation et la formation au numérique et par le numérique. Par exemple, au cours des trois derniers mois, un programme en Afrique qui touche cinq pays : Sénégal, Cameroun, Niger, Madagascar et Tunisie, 130 écoles qui sont équipées de tablettes et de serveurs *low cost* qui permettent d'amener aux élèves tous les contenus possibles, dont d'ailleurs les vidéos de la Khan Academy, dont nous avons financé la traduction en France et dans les pays francophones.

Qu'est ce que nous en attendons ? En-dehors le fait évidemment d'être utile, c'est un enjeu de marque. Tout à l'heure Stéphane a présenté la nouvelle marque avec cette idée d'écouter pour mieux répondre aux besoins : *listening responding*. Je pense que notre action RSE, avec nos fondations, est justement une façon d'écouter et de répondre aux besoins. C'est également un enjeu de communication, de réputation. A la fois dans les régions en France mais aussi dans les pays, il y a des couvertures média considérables sur nos actions RSE. C'est un instrument de réputation je crois très important, qui est facteur de confiance. L'économie numérique, peut-être plus tout autre, repose sur la confiance. On dit souvent que la confiance c'est un peu la nouvelle monnaie. Il y a un enjeu politique aussi. Dans des pays, spécialement d'Afrique du nord et du Moyen-Orient, il y a souvent une grande instabilité politique, fiscale. On est un peu dans la sur-réglementation. Des événements et des grands programmes qui permettent de rencontrer les gouvernements sur ce type de sujets, ça a une utilité relationnelle avec des conséquences politiques très bonnes. Le dernier enjeu est un enjeu interne. Nous mobilisons tous nos salariés autour de ces programmes. Nous avons plus de 7 000 salariés bénévoles chez Orange et c'est assez exceptionnel. C'est donc un moyen d'accroître la fierté d'appartenance et sans doute l'unité du Groupe.

## **Question 12**

### **Olivier BELLIN**

*Magazine CBP*

Vous avez annoncé qu'OBS devrait améliorer sa situation financière prochainement. Or, son patron nous a annoncés en 2012 qu'il prévoyait de réaliser quelque 500 millions d'euros dans le Cloud *computing*. Or, malgré une restructuration importante de vos activités Cloud dès 2014, vous n'y allez pas encore. Est-ce la raison pour laquelle vous prévoyez de racheter un opérateur de Cloud souverain notamment ?

**Thierry BONHOMME**

*Directeur exécutif Orange Business Services*

Ce que vous évoquez sur les activités d'infrastructures Cloud c'est une partie de ce que Stéphane a présenté qui recouvre la croissance vers les services des activités d'Orange Business Service. C'est une croissance à deux chiffres ces dernières années, qui est certes plus difficile que prévu parce qu'un certain nombre de nos clients ont choisi de préserver leurs data centres privés et de ne pas basculer sur les data centres publics est plus lente que prévue car le monde des applications évolue également plus lentement, en particulier les applications cœur de métier. Nous avons l'ambition de continuer de croître à deux chiffres sur la période qui s'annonce, d'ici 2020. Ça participera des plus de 10 points du revenu mix des services à l'intérieur d'Orange Business Service. Effectivement, nous avons l'intention en France d'être le leader des activités des infrastructures Cloud. La finalisation du rachat de Cloudwatt, start-up d'infrastructure que nous avons construite avec Thalès et la Caisse des dépôts, va dans ce sens. Elle participe à la fois des besoins de l'opérateur pour ses propres data centres – une offre en open source pour développer notre offre de service sur le réseau ; et elle participe également à la croissance de ce que l'on offrira à nos clients sur les activités d'infrastructures.

# Clôture

## **Stéphane RICHARD**

Le moment est venu de nous séparer.

Je voudrais terminer par un dernier mot et une invitation.

Le dernier mot c'est pour revenir une seconde sur une question que j'ai compris qu'elle vous intéressait beaucoup légitimement, qui est notre capacité à continuer à travailler sur notre structure de coût et les engagements que l'on est prêt à prendre dans ce domaine. Ce que je voudrais rappeler d'abord c'est que nous avons décidé de garder l'approche de Chrysalid, qui est une approche *bottom-up*, qui a fait son succès. Tous les mécanismes qui ont permis à Chrysalid d'enregistrer globalement un résultat bien supérieur à ce que l'on avait prévu au départ, reste à l'œuvre. On va les poursuivre, les continuer. Je voudrais aussi souligner le fait que dans ce domaine, Orange a délivré, en particulier en 2013 et 2014, bien au-delà de ce qui était attendu. Je voudrais donc simplement vous dire que le management, moi le premier mais aussi tous les responsables opérationnels et fonctionnels du Groupe, sont mobilisés et engagés pour continuer à travailler dans la poursuite de l'efficacité opérationnelle. Tout ce que j'ai évoqué sur le plan Essentiels 2020, vous voyez, va nous permettre aussi, notamment par la digitalisation des process, par la modernisation des réseaux et beaucoup d'autres choses, de travailler indirectement sur nos structures de coûts. C'est pour nous une obsession de tous les jours et je voudrais que personne n'en doute.

Enfin une invitation. On a beaucoup parlé d'expérience, d'expérience client incomparable, d'expérience Orange. Je voudrais vous inviter, là maintenant, à faire votre propre expérience Orange. Le Grand Palais n'est pas très loin de la plus belle avenue du monde. Il se trouve que ce matin, je vais vous inviter à emprunter une autre avenue, l'avenue Orange qui va s'ouvrir dans quelques secondes derrière moi. Je vous invite donc à vous lever et à venir avec moi arpenter l'avenue Orange. Merci infiniment.